中国式“赢”

CHINESE WIN

精益企业野蛮生长

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 第一章 高瞻远瞩的力量（1）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（2）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（3）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（4）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（5）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（6）
- 第一章 高瞻远瞩的力量（7）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（1）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（2）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（3）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（4）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（5）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（6）
- 第二章 善学异邦的拿来主义（7）
- 第三章 “赢”的管理模式（1）
- 第三章 “赢”的管理模式（2）
- 第三章 “赢”的管理模式（3）
- 第三章 “赢”的管理模式（4）
- 第三章 “赢”的管理模式（5）
- 第三章 “赢”的管理模式（6）
- 第三章 “赢”的管理模式（7）
- 第三章 “赢”的管理模式（8）
- 第三章 “赢”的管理模式（9）
- 第三章 “赢”的管理模式（10）
- 第三章 “赢”的管理模式（11）

第一章 高瞻远瞩的力量（1）

一、自身实力与外来冲击

1．中国能否于全球化的大潮之外卓然毅立?

全球经济一体化是本书赖以讲述的基础，但在我们将全球经济一体化视作公理和不争的事实之前，还得先请那些对全球化尚持怀疑态度的人们，去重温一下马克思1848年发表的《共产党宣言》中的有关论述（精辟非常，简直是先见之明），然后拿来与当今世界经济运行的客观现实进行一番对照，看看全球化的大潮到底能不能阻挡?

资产阶级，由于开拓了世界市场，使一切国家的生产和消费都成为世界性的了……这些工业所加工的，已经不是本地的原料，而是来自极其遥远的地区的原料；它们的产品不仅供本国消费，而且同时供世界各地消费。

资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代创造的全部生产力还要多，还要大。自然力的征服，机器的采用，化学在工业和农业中的应用，轮船的行驶，铁路的通行，电报的使用，整个大陆的开垦，河川的通航，仿佛用法术从地下呼唤出来的大量人口——过去哪一个世纪能够料想到有这样的生产力潜伏在社会劳动里呢?

今天的世界虽然还没有完全进入马克思所描述的全球化境地，特别是文化与政治的统一。甚至于全球化的实际进程，也没有严格按马克思所设想的——全世界先是分成资产阶级和无产阶级两大阵营，然后全世界无产者联合起来推翻全世界的资产阶级，最终实现政治、经济、文化的世界一统的路线图展开。但今日世界的基本面，一幅经济的全球化图画却早已触手可及，非常清晰地呈现在我们眼前：互联网、跨国公司、全球通、交通、金融、股市、奥林匹克、物流、信息流、登月……诚所谓普天之下，莫非“一体”；率土之滨，莫非“村民”（地球村）。

全球化的大潮之势不可挡根本上还取决于市场经济的交换属性。商品交换，客观上离不开两个特征：

一个有形的，开放无止境、开放到全球的市场。

一个形之上的，确保能货畅其流的，公平、公开、公正的自由竞争制度。

没有一个开放无止境、开放到全球的有形市场，不同的乡镇、县市、省区、国家之间被人为地隔绝开来，彼此的产品流通不起来，交换自然就无从谈起。没有一个公平、公开、公正的无形的自由竞争制度，一个行业一块市场被少数几个或一个人垄断着，小民百姓你想买也得买，不想买也得买，真正意义上的大流通、大交换依然会望穿秋水。如果说从乡镇到县市到省区到国家间的持续不断的开放是交换赖以进行的前提，那么公平、公开、公正的自由竞争制度无疑是推进有形市场持续开放的发动机。公平、公开、公正的自由竞争制度带来源源不断的新技术、新产品、新材料、新管理，带来了马克思所讲的低廉的商品价格，带来了市场经济“摧毁一切万里长城、征服野蛮人最顽强的仇外心理的重炮”，使开放无止境、开放到全球终成现实。因而，反对全球化的人们，除非他们能反掉交换，反掉市场经济，或者他们关起门来搞创新、开发新产品的速度比开放的市场经济还要快。

青山遮不住啊，全球化的大潮之势不可挡，我在高唱，中国不能够于全球化的大潮之外而卓然毅立，这是眼前最清楚不过的事实。然而，恰恰是这一再清楚不过的铮铮事实，却要一而再、再而三地遭受着不同形式、不同面目的质疑。个中的原因在于，全球化是一把双刃剑。一方面，它在带给国人丰富多样的物质文明的同时，也会引进迥然有别于中国本土的精神文明，这难免要引起那些惯于关起门来抵抗改革的老朽们的不安，他们担心来自异域的精神文明的广泛传播，最终要触及到他们权利的根基。另一方面全球化既有可能让我们获利，也有可能让我们失利；既有可能让一些行业获利，也有可能让另外一些行业失利。当我们因全球化而获利时，质疑的声音便趋于弱小；当

我们因全球化而失利时，质疑的声音便甚嚣尘上。毫无疑问，在中国借由全球化之舟而驶向现代化强国之岸的航程上，不会也不可能一帆风顺，有时还会遭受大的挫折，质疑的声音将长期存在，并可能变得十分激烈，我们需要保持清醒的头脑。可喜的是，我们的领导很英明，不厌其烦地对全球化之道年年讲、持之以恒地讲，这在当前变得不可或缺，也是必由之路。

2．中国经济究竟有多大的招架之功和还手之力?

我们以事实和证据讲话，外贸依存度通常是指一定时期内一个国家或地区对外贸易总额占该国或地区国内生产总值(GDP)的比重。据最为审慎的估计，我国目前的外贸依存度已达到60%。相比之下，同期美国、日本等国的外贸依存度却大致稳定在14％—20％之间。进一步的统计分析还表明，我国不但外贸依存度高，而且高度集中于少数国家和地区，如美国、日本、欧盟，集中于少数进入门槛低、附加值低、技术含量低的行业，ǹ纺织、鞋帽、家电。

在这种高度集中的外贸格局下，我们手上到底有几分主动权？这就像秃子头上的苍蝇，明摆着的嘛。美国、日本、欧盟诸国和地区可以酌情不要我们的纺织、鞋帽、家电，他们可以转而向印度、越南、巴西等一大批与我们一样竞争着向他们提供的国家采购，甚至在他们认为必要时也可置一定的机会成本于不顾改由自己生产。尽管欧盟多次向中国的纺织和皮革提出反倾销调查，但我们却不能不努力地向他们提供廉价的体力劳动密集型产品，以换取我们提升国家综合竞争力、提升传统产业效率所必需的高附加值的脑力劳动密集型产品。即使不为换取脑力劳动密集型产品，在这么高比例的外贸依存度形势下，单纯为着稳定国内就业，为着13亿多国民都有一口饭吃，为着已经累积起来的高度同质化的庞大生产能力不至于报废，为着国民经济不陷于巨大的混乱之中，我们也要努力地向美国、日本、欧盟提供。如此，我们也就能够理解国家为何在驻外大使馆被炸，在飞机被撞的

急难时刻，仍旧要努力地韬光养晦，努力地“忍”字头上放把刀，退一步确实海阔天空。

愤愤然的爱国者们可能要说：“有问题可以想办法解决呀，一则从加大产业结构调整的力度入手，二则通过刺激内需，三则提高中国企业的自主创新水平。”思路当然是不错，问题最终也有可能解决，但实际做起来却难乎其难，特别是要想在短期内见到成效。君不见自上世纪九十年代初以来，国家差不多年年在千方百计、百计千方地调整产业结构、刺激内需、提高企业的自主创新能力，但实际的成效却始终如一地难如人意。这就不再是哪一届政府、哪一届领导人的浅层次问题，而是根源于我国体制和文化的深层次问题。

像产业结构的调整，其核心不外乎消除宏观经济各部门间的比例失衡与提高高新技术产业在宏观经济中的比重。宏观经济各部门间的比例之所以失衡，很多时候不是由于计划不周，主观努力不到位，而是受客观条件所限，被动选择的结果。比如，相对廉价的劳动力是我们在目前全球化竞争中的最大优势，因而，自然就造成了外贸出口高度集中于纺织、鞋帽、贴牌加工等劳动密集型行业。中国也想增加高新技术产品和自主品牌产品的出口比例，但追溯上去，高新技术产品和自主品牌产品的增长到头来却离不开体制与文化的双重支撑。没有让创新人才脱颖而出的体制，就没有创新的主体人才，没有创新的倡导者，没有创新的基地或者创业园，创新的人才和体制就成为无源之水。

第一章 高瞻远瞩的力量（2）

高新技术产品和自主品牌产品的金苹果固然诱人，但需要我们透过现象看本质，需要我们抓住浅层问题背后的深层问题，否则，只有可望而不可即的份。调整产业结构是这样，刺激内需和提升中国企业的自主创新水平也是这样，症结都通在体制与文化的根子上，解决起来决非一朝一夕之功。尤其是当代文化的转型，必定会有一个潜移默化的漫长过程，欲速则不达。当然了，邓小平发动的强国引擎，已使我们在体制创新和文化转型上取得了长足的进步，已使我们踏上了以市场为导向的不归路。但总体上看，这种进步的速度还不快，进步的程度还不深，进步的幅度还不宽，还不足以让我们在全球化竞争中掌握主动权。事实上，中国是逐渐参与到全球化的进程中的，先得让人家认识并慢慢成为核心，这是一个长期过程。

既然中国不能于全球化的大潮之外而独立，既然当全球化大潮袭来之际的中国经济不但处于弱势，而且鲜有招架之功和还手之力，既然从体制和文化的根子上解决问题仍需要假以时日，那么明智的唯一选择就是，以暂时的妥协来赢得解决问题——体制创新和文化转型的时间，以牺牲部分眼前利益为代价来争取长远的发展。

注意，我用的是争取而非获取，一字之差，内涵却相距甚远。如果是获取，说明在眼前的牺牲与长远的发展之间存在着必然的联系，只要暂时妥协了，将来就一定能完成体制创新和文化转型。争取则不然，争取说明前面的妥协和牺牲仅仅意味着一种愿望，愿望到底能否实现，关键要看我们肯不肯争，以及如何去争。从这个意义上讲，即使日后我们不能心想事成，那也不应去埋怨当初的妥协和牺牲，要怨也只能怨我们学习的速度太慢，怨我们求新求变的努力不得要领，怨我们没有充分利用好暂时妥协所赢得的时间差！

二、创新指导下的制度与体系

小时候，由于缺衣少食的缘故，难免要情不自禁地陶醉于对共产主义的憧憬之中："到了共产主义社会该多好呀，想吃什么，就有什么，要多少，有多少，各取所需，尽情地享受。"梦看上去虽然很甜很美，但这里的"想吃什么，就有什么，要多少，有多少"不过是一些物质的大鱼、大肉、馅饼、包子，时新的棉衣、棉裤、棉帽、棉鞋等基本生活必需品，至于精神的人文艺术享受，则任凭自己如何展开想象的翅膀也触摸不到。

我不清楚马克思在进行共产主义的论述中，是否注意到了精神产品，但可以肯定的是，他在说到共产主义将实行按需分配的时候，并没有包括精神产品的意思。不然，以他的睿智不可能不知道，诸如一流的音乐会、一流的体育比赛之类的精神产品是不可能按照每个人的需要来加以分配的。那样的话，即使将歌星、球星们大卸八块，也无法让每一个人需要亲临现场的愿望都得到满足。

开个玩笑而已，言归正传。也许对精神产品的忽略在马克思那儿还是情有可原的事，因为身处马克思的情境，还无法去超越时代所给予他的种种限制，还无法预见到日后知识经济社会的出现。他们仅有的精神产品是"书"，那么在我们今天精神产品就是大大丰富了，因为"当今世界殊"。

1．全球经济数据的标杆

当今世界"殊"在何处呢？"殊"在立足于知识经济社会基础上的全球化分工，和以往第一、二次工业革命的分工已有了本质的提升；"殊"在今天的全球化已从里到外、从头到脚都是环环相扣，名副其实的一体化了。以往的全球化分工仅仅是一些具有相对优势或先天优势的国家，主导着某类产品或行业的供给，比如有的国家主导着轻纺化工，有的国家主导着重工机械。那时，围绕某类产品或行业所进行的供给，从设计到生产，基本在一国内部完成，世界还是孤立的。

今天因为跨国公司的出现和走强，除了在产品细分或行业分工上表现得更精更专、全球经济的关联度更高外，围绕某类产品或行业所

进行的供给，也已经遵从跨国公司的全球整合意志，由位于不同国家的分部、分支机构、分公司、分供方，通过分工协作来完成。比如说汽车的供给，虽然从最终的意义上讲仍然由几个发达国家主导，但他们的供应链已在全球整合的旗帜下，链接了众多位于不同国家的分部、分支机构、分公司、分供方，他们有的承担着研发、设计、策划、宣传推广、关键部件的加工等知识密集型的职能，有的承担着非关键零部件的加工、整车的装配等体力劳动密集型的职能。于是自然而然的，像美、日、德、英，这些拥有强大的跨国公司，并在跨国公司供应链上承担着研发、设计、策划、宣传推广、关键部件加工的国家，就会成为全球经济一体化中的头脑国家，而其他没有或很少有跨国公司的国家就成为相应的躯干四肢国家。并且，从我们老祖宗就开始公开宣讲的“劳心者治人，劳力者治于人”的铁律出发，在全球化的供应链上，也必定是头脑国家主导着躯干四肢国家，头脑国家从中得到的利益会大大高于躯干四肢国家。

我曾在《老调新谈》一书中讲：“以我的理解，所谓知识经济社会，通俗点讲就是脑力劳动者占多数的社会，农业经济与之相反，工业经济则介于两者之间。”

头脑国家，也就是知识工作者、劳心者、脑力劳动者占多数的国家，是人类历史上首次出现的新型国家（随着全球经济的逐步发展，首脑国家一定会愈来愈多，经济社会的脑袋会愈来愈大），这类国家的经济运行脉搏当然有别于先前的工业化国家。对他们的准确理解和把握，无论是从有利于全球经济良性循环的高度，还是对方便广大躯干四肢国家的企业，尤其是身处“世界工厂”的中国企业，能够紧跟上头脑经济社会的形势而言，均具有十分重要的意义。为此，我从众所周知的马斯洛需求论和恩格尔系数入手，不揣浅陋地作一番抛砖引玉的努力。

图1-1 马斯洛需求理论

第一章 高瞻远瞩的力量（3）

马斯洛需求论讲的是人的需求分成五个由低到高的层次，第一层次是生理的需求，生理的需求是人生最基本的需求，可简要概括为五个字：衣、食、住、行、性；第二层次是安全的需求，希望在晚年老有所养、病有所医，希望在失业以后有人照顾和救济，希望自己的财富能得到保护，不会无缘无故地失去；第三层次是社交或情感的需求，不但有温馨的亲情、甜蜜的爱情，而且有真挚的友情、邻里情、同事情、乡里乡亲情，在社交中建立感情，在感情中得到归宿；第四层次的需求是尊重，就是我们经常讲的让别人看得起你；第五层次的需求是自我实现，就是能够实现自我的价值，有成功感、成就感（在细微之处，马斯洛需求论当然有待进一步完善，但大的原则框架一定经得住我们每个人的亲身体验）。

恩格尔系数讲的是随着家庭收入的增加，人们用于购买食品的支出占家庭收入的比重就下降；用于住宅建筑和家务经营的开支占家庭收入的比重大体不变；用于其他方面的开支如服装、交通、娱乐、卫生保健、教育等的支出和储蓄占家庭收入的比重就会上升。恩格尔系数可作为我们判断一个国家的经济发展水平高低的有用标尺：一个国家的恩格尔系数越高，说明经济发展水平越低，反之越高。

图1-2 恩格尔系数

稍加观察后不难发现，马斯洛需求论和恩格尔系数其实是从微观和宏观两个不同的方面讲述了同一个现象：生理生存需要在马斯洛递进的五大需要中排在第一位，说明什么？说明当人们的收入很少时，优先满足的是生理生存需要，亦就是家庭支出的大头必然是用于维持基本的衣食住行性，正好与恩格尔定律不约而同。反之亦然，恩格尔系数高，也就是家庭收入少，占最大比重的钞票花在了维持第一位的衣食住行性上，其他的情感交流、学习发展花费等高层次需要，有待

恩格尔系数下降，家庭收入增加后，方能有余力逐步考虑，和马斯洛需求论不谋而合。

看到了马斯洛需求论和恩格尔系数的殊途同归，我们就可以来把握一下头脑国家经济运行的脉搏。既然是引领全球化经济大潮的头脑国家，既然是“劳心者治人”，既然从全球化经济中得到的利益大大高于他们之下的躯干四肢国家，那么，他们的恩格尔系数势必很低，大多数家庭的消费重点势必集中于满足情感交流、学习发展花费等高层次需要。由此，我们发现了一幅迥然不同于早期工业化国家经济运行状况的新鲜光景：

在早期的工业化国家，由于恩格尔系数整体上还处于一个较高水平，社会保障体系尚未建立或有待完善，因而，每当宏观经济增长，老百姓手中多少有些余钱时，根据马斯洛需要层次论，大多数家庭常常会把多出来的钱花在好吃、好穿、好住、好行等有形产品的消费上。于是，人们渐渐感觉到了贵，感觉到了通货膨胀。而同期官方的统计调查也是以有形产品为参照，公布出来的数据必定会做出进一步的佐证，经济增长、就业率上升和通货膨胀总似乎如影随形，他们像是影子兄弟。

“不管领导人是美国的民主党人还是共和党人，是英国的保守党人还是法国的社会党人，一个国家都不可能逃避失业与通货膨胀之间的短期替换。”

在现代的头脑国家，特别是首脑国家——头脑国家中的佼佼者，由于恩格尔系数整体上处于一个较低水平，社会保障体系大大完善，因而，每当宏观经济增长，老百姓的钱包跟着鼓起来后，根据马斯洛需要层次论，大多数家庭往往会把多出来的钱花在目不暇接的旅游、音乐、美术、竞技、健身、游戏、参观、体验、俱乐部、论坛、影视、培训、网络、通讯等无形精神产品的消费上，有形产品的消费大致稳定。于是，人们渐渐感觉不到贵，感觉不到通货膨胀。或者，人们感觉到的通货膨胀要么比以往温和得多，要么对感觉到的通货膨胀

表现出漫不经心，甚至卖得越贵，买的人感觉越好。而同期官方的统计调查仍旧以有形产品为参照，公布出来的统计数据必定与实际发生的情形大相径庭，从而使人们产生了经济增长、就业率上升与通货膨胀似乎已天各一方的错觉。

通货膨胀并没有消失，只是变成了另一副面孔，原来是有形的通货膨胀、低阶的通货膨胀，现在是无形的通货膨胀、中高阶的通货膨胀；原来是鸡鸭鱼肉节节看涨，现在是门票、车票、戏票、电影票节节看涨；原来千军万马集中消费在有限的有形产品上，现在千家万户分散消费在无限的服务产品、文体产品、创新产品上；原来无形产品的消费对象只局限于少数有钱人，无形产品在全部消费总量中仅占很少的比重，现在无形产品的消费对象已扩展到庞大的中产阶级，无形产品在全部消费总量中占有很大的比重；原来的经济主流是建立在马斯洛需求模型的第一、二台阶上，现在的经济主流是建立在马斯洛需求模型的第三、四、五台阶上；原来的学者?预测宏观经济的走向时，看不到无形产品的消费，至多引起结论上的一些误差，现在的学者在预测宏观经济的走向时，若仍然看不到无形产品的消费，就不免陷自己于误人子弟的尴尬！如此，我要给统计学者们提个建议，按照高、中、低阶的恩格尔系数，分别建立能真实反映社会现状的CPI指数模型。CPI是反映居民消费价格的重要指数，近年在我国是逐渐下降的。

图1-3 CPI数据模型

印象中有位大师级的经济学家在某一电视台的财经频道中如是说：“中国经济连续多年的快速增长，已使社会积聚了大量资金，人民币储蓄从几万亿累积到十几万亿即是明证。这一愈来愈大的资金规模终究会回归到金银铜铁、房子、车子等有形资产中去，所以，通货膨胀将不可避免。”我不能说他的预测有什么不对，特别是在中国这样一个恩格尔系数还较高，社会保障体系还相当脆弱的发展中国家。但无论怎样，我们都不能忽视无形产品在整个中国消费结构中正迅速崛起

的事实。中国的人均国民生产总值、人均可支配收入不能和美、日、德、英等头脑国家相提并论是不错，然而无形产品消费的高成长性却也是千真万确的后发优势之一。令人费解的是，在一个泰斗、大师、知名学者多如牛毛的中国社会，这么一个为普通百姓所司空见惯的现象，偏偏进入不了他们的研究领域、战略视野、高峰论坛！

世界五百强、首脑国家从全球经济一体化中争取到的高产品利润、高社会福利、高品质生活虽然让包括中国在内的所有躯干四肢国家和企业心向往之，人往高处走么！但躯干四肢国家和企业要想跻身于首脑国家、世界五百强的行列，和首脑国家、世界五百强一起平分秋色则比登天还难。难在何处？难在绝大多数的躯干四肢国家和企业不能认识到引领全球经济一体化的三面蓝旗（蓝色代表着海洋文明、市场经济，我把蓝旗视为市场经济中的战无不胜之旗），更不要说去尊重、去高擎。

第一章 高瞻远瞩的力量（4）

2．创新是第一生产力

什么是全球经济一体化的首脑之术？我力主创新。一方面，首脑国家是持续创新的产物。创新的基因深深根植于市场经济的胚胎之中，但只有当创新能量的积聚可以孵化出知识信息社会时，首脑国家才能够从国际社会中分化出来，一个从里到外、从头到脚的一体化格局也才能最终在全球形成。首脑国家是什么？首脑国家是顶尖的靠头脑吃饭的国家，是专门承担研发、设计、策划、宣传推广、关键部件的加工等知识密集型职能的国家。这类首脑国家离不开知识信息社会的支撑，知识信息社会所独有的便捷的交通通讯、实时的信息传输是首脑国家和企业掌控全球经济，整合全球资源的神经。试想，如果没有了知识信息社会所独有的高度发达的交通通讯和信息传输，一个地处纽约的跨国公司总部，该采取什么样的办法来使它遍布全球每一个角落的成千上万家分部、分支机构、分公司、分供方保持必须的协调一致呢？一句话：不可思议！

另一方面，创新第一是首脑国家的长久必备之计。创新第一的含义有两层：一层是在全球一体化年代，一个躯干四肢国家只有持之以恒地锻造自己的创新能力，以至当自己的创新能力在全球化竞争中“试看天下谁能敌”时，才具备跻身首脑国家行列的资格；一层是在首脑国家内部，或者说在知识信息社会中，企业生存竞争的第一要素是创新。有形的物质产品如面包、饮料，消费者今天买了明天会继续买，即使换换口味，也不至太过频繁；无形的精神产品如一部连续剧，一场音乐会，有多少消费者愿意今天看了明天继续看呢？在知识社会的竞技场上，有销路的知识，受到消费者追捧的知识，必然是创新的知识，日新月异的知识。所以，人们领悟出了知识信息社会的生存法则——唯一不变的法则就是变化，快鱼吃慢鱼！

3．自由竞争制度是前提

什么是首脑之术后面的首脑之法？我力推公平、公开、公正的自由竞争制度。我认为公平、公开、公正的自由竞争制度可以为创新赢得最为能动最为宝贵的人力优势，这就是：用人唯贤。一切希望在竞争中取胜的企业、集团都会不遗余力用人唯贤，而不是用人唯马屁、唯血统、唯学历、唯长官爱好、唯年龄、唯种族、唯性别；又人尽其才，一切在其位、谋其政的贤能之士都会毫无保留地使出自己的浑身解数，拿出自己的看家本领去投入竞争，去实现自我；在全社会的贤能之士都各得其所、各尽其才后，各式各样的新招、妙招、怪招、绝招、高招怎能不不尽长江滚滚来呢？

为什么国人引以为傲的《孙子兵法》、《孙膑兵法》、《太公兵法》、《司马穰苴兵法》、《吴子兵法》会无一例外地，赶集般地出现在春秋战国时期？因为春秋战国是我国五千年文明史上，绝无仅有的争得最全面、争得最彻底的大争之世，也是最开放最包容的时代。为什么自瓦特发明蒸汽机的二百多年间，无边无际、无穷无尽的创造发明会山呼海啸般地向我们奔腾而来？因为有公平、公开、公正的自由竞争制度将创新成果与社会的用人机制、资源分配机制，与凡夫俗子们所奋勇争先的功名利禄紧紧挂钩，从制度上确保善于创新的人才能获得与自己贡献相匹配的红烧肉、黄金屋、颜如玉、千钟粟。重赏之下，必有勇夫；重奖之下，必有创新——激励是创新的动力。

诸葛亮说淡泊名利，宁静致远，其实是缺乏根据的想当然。试看我国古代那么多自认为或被认为淡泊宁静的隐者、高人、道长、老衲，到底有几人于宁静默想中找到了几条真正有益人类文明与进步的定理定律？反倒是那些到处奔走受尽磨难的人创造了历史的新机制，他们有孔子、老子、韩非子、孙子等！还有遭国人鄙视的名利心重的西方人远远走在了我们的前面，他们一次又一次地在名利心的驱使下，发现了一个又一个颠扑不破的真理，创新了一门又一门作用巨大的科学学科。他们虽然有名利之心，但不是一年三百六十五天、一天二十四个小时，时时刻刻怀名利之心；他们大多数时候眼光更长远一

点，因而能在名利心的激励之下指引前进之路，走得很远很远。让我们谨记亚伯拉罕·林肯的一句不朽的名言吧：“专利制度就是将利益的燃料添加到天才之火上。”

4．先进的文化创新体系

首脑之术、首脑之法后面的首脑之道是什么呢？我力荐以创新为核心理念的文化体系，即囊括了创新、公平、公开、公正、自由、平等、民主、科学、自尊、竞争、规则、冒险、团队、沟通、协调、开放、全球化、和谐、学习、专业、精细、系统、多元、宽容、简单、合理的私和适度的公、双向互为忠诚、重业绩重个性重能力在内的28个理念。我们对这一文化体系并不陌生，说穿了，它就是发源于欧洲的文艺复兴和启蒙运动，铸造了覆盖全球的市场经济，当然也铸造了全球经济一体化的首脑之术、首脑之法，被首脑国家和世界五百强长期坚守，符合市场竞争的需要、符合社会化大生产的规律、符合共有的人情人性的一整套普世价值观。

图1-4 创新体系

以创新为核心理念的文化体系表明：在全球经济一体化的环境下我们不但要鼓吹创新第一，而且要将创新第一置于由28个理念构成的文化体系中来鼓与吹。国人在讲到创新时，常常就创新论创新，知其一，不知其二，以至创新的口号虽然被喊得震天响，但无法着地生根。我们不妨把创新理念比作是一座冰山上露出水面的部分，而把拿来支持创新的其他27个理念比作是冰山下看不见的部分，只有冰面上下的有机融合，才能构成一个完整意义上的创新文化体系，缺少了其中的任何一个，创新文化的培育都会失之于偏。例如，缺少了开放，我们的创新就会流于闭门造车；缺少了平等，企业中下下员工的上上智就会被忽略。我们说创新文化的培育之所以难，难就难在它是一个相互依存、相互支持的体系，需要我们培育的不只是一个孤零零的创新，而是包括创新在内的28个理念。

三、貌合神离的现象

因为英国、美国也做过世界工厂，因为欧美国家也有着大量的家族企业，所以中国的企业家们便自以为是找到了中国和中国家族企业必将欣欣向荣的依据，殊不知，这根本就是貌合神离的两码事。

第一章 高瞻远瞩的力量（5）

1．貌合神离的“世界工厂”

中国企业想做貌合神离的“世界工厂”，还动不动就喊做成世界第一，简直有点痴人说梦，目标是好，但两脚确实“飞”在天上。

我们将当今中国的“世界工厂”拿来和当年英国的“世界工厂”相比，其貌合之处在于：2006年中国生产了全球51％的水泥、33％的钢材、38％的服装；仅苏州一地生产的鼠标等电脑配件，产量就占全球63％的份额；鞋袜、打火机等轻工业产品，也早已是全球产量之冠；家电等电子产品保守估计在35％以上，为全球之首……当今标有“中国制造”的产品正从海上、陆上、空中源源不断地运往世界各国。当年的英国，也曾凭借发达的纺织业、采掘业、炼铁业、机器制造业和海运业，掌控着世界工业生产的三分之一到二分之一，不只是各国工业消费品的供应者，也是各国工业生产资料的最大供应者。

其神离之处在于：当今中国的“世界工厂”是劳力不劳心的“世界工厂”，是为跨国公司代工、加工、做苦力的“世界工厂”，是全球供应链中流血流汗最多、利润最薄的“世界工厂”。而当年英国的“世界工厂”却是劳力又劳心的“世界工厂”，不但掌握着世界领先的生产制造技术，而且拥有了一流的生产组织管理，劳心与劳力的两边通吃。想想耐克在美国都没工厂，却在中国大规模生产；还有IBM把它的PC业务都抛给了中国，它只转让技术和专注核心领域。例子太多了，对比一下，中国企业该心里有数了吧?

2．貌合神离的“家族企业”

先想貌合之处，我们将中国的家族企业（指绝大多数的中国或华人家族企业，而非百分之百）拿来和欧美的家族企业相比，相似之处在于：超过一半以上的企业所有权由某一个家族在掌控。

其神离之处首先在于法人治理。表面上看，大一点的中国家族企业也设立了股东会、董事会、监事会，公司章程里一样明文规定了三

会的职责权限，式式俱全；深入进去看，却是有名无实，形同虚设，惯常的做法是打天下的老板任董事长兼总裁，老婆当监事长，三会的大权统统集于老板一身。所以，中国的家族企业虽然名义上由几个家族成员按比例分享着企业所有权，但实际执政的却是身为创业者的家长、族长一个人，凡事由一个人说了算，因而，名为家族制企业，实乃家长制企业。欧美的家族企业不但表面上三会分立，而且说到做到，表里如一，三权制衡，所有权与经营权分离；不但名义上由几个家族成员按比例分享着企业所有权，而且实际行使所有权时，也是由各人独立表达自己的意志，相互间一致可以，不一致也可以，没有一人独大、一言九鼎、凌驾于其他家族成员之上的家长。

其次在于管理模式。中国的家族企业排斥制度管理，奉行的是人治。企业尽管制定了一大箩筐制度，但很少能得到有效执行，亲情永远大于制度。家族制企业的老板常常喊累，为什么？因为混乱无序，因为内耗低效。家族成员不执行制度，非家族成员也可以视制度为儿戏。没有规矩怎能成方圆，没有方圆怎能有组织，没有组织怎能有组织的效率，老板当然会累得英年早逝了。欧美的家族企业不排斥制度管理，奉行的是法治。制度面前人人平等，情归情法归法，老板犯规与员工同罚，有法必依，违法必究。

再次在于用人理念。中国家族企业的用人讲究任人唯亲，讲究打虎要靠亲兄弟，上阵要靠父子兵。他们以为，危难之中肯显身手的只有自己的兄弟姐妹，外来人才概不可靠，可用不可信，不能委以重任，须事事时时设防，否则，被外人卖掉了还不知道是怎么回事。欧美家族企业不排斥外来人才，自家人不行就让贤，唯贤是举。

第四在于生存环境。中国家族企业面对的是一个法制不健全、诚信的经理人才稀缺、亟待完善的市场机制，以及薪火相传了五千年的家文化、人治文化。欧美家族企业面对的则是一个法制完备、诚信的经理人才济济、高度发达的市场经济和源远流长的法治文化，相比中国家族企业要优越得多。

中国家族企业与欧美家族企业的貌合神离，反映在世界五百强的排行榜上就是家族企业虽然占到了总数的37%，像我们所耳熟能详的沃尔玛、福特、洛克菲勒、拜耳、杜邦、奔驰、菲亚特、壳牌……但绝大多数都分布在欧美地区。

中国家族企业与欧美家族企业的貌合神离本身不可怕，前者的历史短暂，而后者已抢先在市场经济中摸爬滚打了数百年，有差距很正常；可怕的是中国的家族企业意识不到自己的局限，不是知错就改，反而夜郎自大、自以为是。

四、力争上游的中国企业之路

中国企业之路，我总结了一首不算歌的歌：

路在力争上游，在一步一步地往上游走；

路在跻身首脑国家、世界五百强行列的千里之行自劳动密集型工业起，在一边将脚下的劳动密集型工业做实做细?一边不忘践行全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道；

路在践行全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道时，中国企业应当比先发者更彻底、更合理、更快速、更高效。

1．力争上游，一步一步地往上游走

当今的全球化固然是动态的一体化，但这个动态决非“太阳从家家门口过”、“风水轮流转”的机械化意义上的动态，而是适者生存，优胜劣汰的动态。适者生存就是企业只有主动顺应全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道，并不遗余力地付之于行，才能有生生不息的生命活力。优胜劣汰就是谁在践行全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道上，更彻底、更合理、更快速、更高效，谁就能更进一尺，胜人一筹；反之，不进则退，节节败退，退居人后。

近几年，诸如中国的外汇储备已冲破万亿美元大关，位居全球第一；中国的国民生产总值已超过英法，变成全球第四大经济体之类的消息，常常要弄得部分国人飘飘然，昏昏然，“再过十年二十年中国将超过美国，成为引领全球经济的老大”。不是我妄自菲薄，不是我喜欢

扫自己人的兴，抱有这种想法的国人委实幼稚得很，对全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道根本就缺乏起码的认知，确实是一厢情愿。

退一步说，即使中国的国民生产总值真的位居世界第一，那也不能认为，中国已成为引领全球经济的老大。对经济的评价不能只看量，而且要看质，要看哪种经济的知识、技术含量高，哪种经济是脑袋，哪种经济是四肢。人的四肢的重量加起来虽然比脑袋大，但四肢却要听命于脑袋，算不了人体的老大。当然了，经济总值位居世界第一总归是好事，总归是进步！

第一章 高瞻远瞩的力量（6）

我对中国经济和企业前途的总体看法是：一道明暗不定的风景线。既不乐观，也不悲观。不乐观是中国经济和企业虽然从入世中获得了很多机会，短期内增长的形势喜人，但这种基于廉价劳动力的机会是暂时的、难以为继的。如果我们不能够乘势而上，不能够成功实现宏观经济增长方式与微观企业治理模式的转型，那么不但无缘于“长江后浪推前浪”的机会，而且要被汹涌而至的印度、越南等后浪所淹没。

不悲观是中国经济和企业从认识全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道起，到认同、到践行、到日清日高、到力行不辍、到卓有所成虽然有很长一段路要走，中间会面临很多不测的变数，但并非不可逾越。只要我们敢正视自己的不足，真正奉全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道为成功宝典，以我们的聪明才智和已有的基础，以我们与生俱有的一个统一、不可分割、规模惊人的大市场，开弓没有回头箭，矢志不渝地走下去，就一定能让这道明暗不定的风景线一点点地变得亮丽起来。

不乐观是为着戒骄戒躁，为着居安思危。不悲观，力争上游才是正理，才是人间正道！

2．脚踏实地，又不忘高瞻远瞩地创新

为什么说路在跻身首脑国家、世界五百强行列的千里之行自劳动密集型工业起，在一边将脚下的劳动密集型工业做实做细，一边不忘践行全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道?

劳动密集型工业事关我们今天的生计，只有把它做精做细，才能既满足生存需要，又赚得为今后发展所用的原始资本；全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道事关明天的立身之本，只有立马付诸于行，才能在今天一要吃饭的同时，二要为明天的发展做好准备。这里面的道理浅显易懂，毋须赘言。问题在于全球经济一体化的

首脑之术、首脑之法、首脑之道主要自首脑国家和世界五百强出，或者说主要自美国社会出，而愤愤然的爱国者们每当在谈起美国文化、美国管理理论时又总存“美国文化的根底浅”的偏见，因而，有必要于此作进一步的澄清。

1620年，一百多名逃避宗教迫害的英国清教徒，乘坐一艘叫“五月花号”的船只，开始了前往美洲新大陆的航程。他们漂洋过海的目的，是要建立一个自由的宗教圣地。因而，在登上北美大陆之前，41名成年男子在没有任何监管之下，以完全平等协商一致的方式聚集一块，签订了一份被后世历史学家们公认为美国历史上第一份政治性契约文件的《五月花号公约》。公约规定：船上的人到达北美新大陆后，自愿结为一个民众自治团体，并制定和实施有益于团体利益的公正法律、法规、条例和宪章，全体成员保证遵守和服从。

我们当然无法借助严谨的逻辑推论来证明《五月花号公约》和美国宪政体制的前因后果关系，但可以确信的是一种在人类历史上，第一次为一个泱泱大国赢得了连绵二百多年的可持续发展的宪政体制，决不仅仅是少数几位天才政治家苦思冥想的产物，其与英国政治文明、欧洲政治文明、世界政治文明的血肉亲情是确凿无疑的。

美国的政治文明如此，美国的物质文明、精神文明莫不如此。

正像柏杨所说，如果中国文化可以比作一个大染缸，那么大洋彼岸的美国文化就是一个实至名归的大熔炉。一批又一批，一年又一年，来自北美新大陆之外的世界各国移民，源源不断地向这一大熔炉输送着标有欧洲、亚洲、非洲印记的文化原料，而这一大熔炉也以气吞万里如虎之势，包容一切的宽广情怀，多多益善地将各民族国家的文化原料一炉熔尽。于是，不同民族国家的文化原料在这里相聚、相交流、相沟通、相竞争、相激荡、相碰撞、相融和，从而培育出一种博采各民族国家文化之长、生龙活虎、生机盎然、生命力旺盛的新文化。

美国新文化看似根浅底薄，其实不然。的确，美国国家历史总共不过两百多年，与此相应的历史人文积淀当然不能和我们上下五千年比。但这并不等于美国文化根子浅薄。根子浅薄不浅薄，不能光看表面时间的长短，而要问文化的经脉通在何处；不能光看青春年少的新，而要问美国新文化与人类文明的千丝万缕。这一问，美国文化还根浅底薄吗？如果一个引领人类率先开启了知识经济时代的文化还叫根浅底薄，那么我们宁要一个根浅底薄的新文化，也不要一个暮气沉沉的旧文化。

第一章 高瞻远瞩的力量（7）

我在这不是薄此厚彼，而是客观理清。美国新文化根在五大洲，根在人类文明，包括咱们一部分中华文明，所以，其最粗最深最广的根不在它源于何处，而在它根在共有的人情人性，根在人心。何为共有的人情人性？在美国人中有马斯洛五个层次的需要：生理的需要，安全的需求、社交或情感的需求、尊重的需求、自我实现的需求。在中国人就是一首民谣："终日奔忙为了饥，才能饱食又思衣；冬穿绫罗夏穿纱，堂前缺少美貌妻；娶下三妻并四妾，又怕无官被人欺；三品四品嫌官小，又想南面做皇帝；一朝登了金銮殿，却慕神仙下象棋；洞宾与他把棋下，更问哪有上天梯；若非此人大限到，上到九天还嫌低。"就是管仲的"仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱。"共有的人情人性无分男女老幼，无分东西南北，无分中美日德，为一切有个性就有共性的人所共有。

因为根在共有的人情人性，所以，美国新文化和同样根源于共有的人情人性的市场经济浑然天成，琴瑟和谐。试看，亚当·斯密在谈到市场经济时是怎么说的：

"每一个人……既不打算促进公共的利益，也不知道自己是在什么程度上促进哪种利益……他所盘算的也只是他自己的利益。在这种场合下，像在其他许多场合下，它受着一只看不见的手的指导，去尽力达到一个并非他本意想要达到的目的。他追求自己的利益，往往使他能比在真正处于本意的情况下更有效地促进社会的利益。"

每一个人在他专注于自己利益的时候，不正是为了满足自己五个层次的需要吗？

因为根在共有的人情人性，因为和同样根源于共有的人情人性的市场经济浑然天成，琴瑟和谐，所以由这种美国新文化淬炼而来的全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道，当然就能使奉行它的国家和企业所向披靡于市场，成为全球市场的领导者。世上从来就

没有随随便便的成功，成功的背后一定有着成功的道理。愤愤然的爱国者们虽然和我们一样会惊叹于美国社会高度发达的物质文明，但却没有勇气承认那孕育了美国高度物质文明的精神文明。似乎美国高度发达的物质文明是从天上掉下来的怪物，是能够脱离精神文明而独立存在的异类，这显然有悖于历史的真实。

3．践行创新之道，中国企业应当更彻底、更快速、更高效

16世纪的时候，一个仅有150万人口的荷兰，因为自觉或不自觉地从共有的人情人性和市场经济的一般规律出发，率先发明了银行、证券交易所、信用、有限责任公司，并且将它们有机地统一成一个相互贯通的金融和商业体系，所以引领了当时的世界经济。

17世纪到19世纪的时候，一个面积仅有24万平方公里，名叫“大不列颠及北爱尔兰联合王国”的岛国，因为比较自觉地力主对共有人情人性和市场经济一般规律的尊重，因为“光荣革命”、专利制度、牛顿的《自然哲学的数学原理》、瓦特的蒸汽机、亚当·斯密的“看不见的手”，所以诞生了“工业革命”和自由竞争的市场规则，取荷兰而代之，把世界经济引领到了一个新的高度。

18世纪后期至今，一个四方杂处，冒险家春风得意，拓荒者喜笑颜开的新新“美利坚合众国”，因为更加自觉而完整地遵循共有的人情人性和市场经济的一般规律，因为头上没有国王的宪政制度、旨在解放黑奴的南北战争、鼓励冒险的西部拓荒、小心翼翼的知识产权保护、联邦政府对自由市场缺陷的弥补，所以相继爆发了工业革命和信息革命，取英国而代之，将世界经济引领到了一个新境界。

以此类推，后发国家和企业在践行全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道时，只有比先发国家和企业更彻底、更合理、更快速、更高效，才能不断缩小与先发国家和企业的差距，才有可能跑到先发国家和企业前面去。

因而，虽然从历史发展的规律看，美国不可能永远地高踞于世界的大国之巅，但在可以预见的将来，在没有哪一个后发国家的管理体

制比之更上一层楼前，美国至高无上的大国地位都无人可以撼动。这与其说是一个理论问题，倒不如说是一个常识问题。

后美国而发的日本、亚洲四小龙、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国等，因为不能彻底抛开东方文化中固有的反市场、反竞争、反科学、反民主、反人性、反创新糟粕，所以至今也没有机会像荷兰赶超西班牙、英国赶超荷兰、美国赶超英国那样，成为世界经济的领头雁。

我们不能用简单的历史轮替现象来作为自己一代新人胜旧人的理由！如果我们奋起直追，正视自己的问题，做到更先进更符合历史之道，我们一定可以看到中国的未来。

第二章 善学异邦的拿来主义（1）

一、嘴上学习骨子里不变

1．培育子女与培育企业

因为官本位、因为学而优则仕、因为书中自有黄金屋，所以我们中国人对孩子的教育向来是异常的重视。

过去是启蒙、送私塾，现在是早早地送幼儿园、送学校。做爹娘的深知自己在教育上的局限，决不肯将孩子留在家里亲自调教，因此会不惜一切代价地送重点学校、送名牌大学、送海外留学。

仅仅送学校还不够，还不足以表达父母望子成龙的心切，还要争先恐后地找老师请客送礼，希望老师对自己的孩子能给予特别的关照。“除了不能杀，其他的要打、要骂全听老师说了算，请老师一定不能心慈手软，我们做家长的一定一竿子到底地放手放权给老师您。”这是很多家长的原话。

在孩子教育上绝对相信外面老师的中国人，如果一朝有幸做了老板，有幸创建了一家企业，那么在如何对待自己企业的培育上却要采取另外一种完全不同的态度。虽然自己对企业的管理并不在行，特别是企业达到一定的规模气候时，他宁愿真心实意地向外面的能人学习（注意：我讲的是能人，不是职业经理人），决不肯将自己一手做大的企业放手交棒给外来的能人去管理。

自己打下的江山自己坐，自己创建的企业自己管，这就是中国中小企业现状。交给外来的能人老板总觉得不放心，总需要在一旁千叮咛万嘱咐，总不能完完全全地放手让外来的能人去干，直迫使外来的能人终于有一天要忍不住地大吼一声：“老子不干了！”于是卷铺盖走人是常发生的事。

这种问题，使得大多数的中国企业始终走不出老板自身的小框框，企业的管理水平始终停留在智识未开的懵懂阶段，企业始终长不

大。中国企业的平均寿命只有三到四年，因而出现短命企业那是很自然的事。

2．学习技术与学习管理

因为老祖宗留下来的轿子、独轮车、大刀、长矛、豆油灯、镰刀等在功效上明显比不过西方的火车、汽车、机枪、大炮、电灯、收割机，所以我们中国人对西方的自然科学技术向来是非常的热衷。

从对西方自然科学技术的学习，到对西方先进技术设备的引进，无论是作为孩子的父母，还是作为企业的老板，态度可谓十二分地虔诚。孩子学不好自然科学、企业引进的技术设备未能达到预期的功效，父母、老板们知道该反躬自问，知道原因在自身的不努力，而不在西方的自然科学和技术设备不符合中国孩子、中国企业的中国特色，肯定是自己没学好、没用好。

国人切齿痛恨的崇洋媚外是特有所指的，专指自然科学的层面和物质的层面。包括那些最激进的民族主义者在内，虽然他们要口口声声地大骂别人为“洋奴”，要自说自话地代表全体中国人向西方表示自己的不高兴，但对于他们自己，对于西方的自然科学技术成果，则一定不会放过任何一个表示自己的高兴的机会，任何一个享用最新款手机、最豪华轿车、最高档别墅的机会。顺便问一句：那些义正词严、唾沫横飞的达官贵人和富豪，有哪一个不是暗中较着劲儿，将自己的宝贝疙瘩向着他们痛心疾首的欧美国家送?

无条件地承认西方技术设备先进，碰上欧美国家政府要对我们实行技术封锁还要加以愤怒谴责的中国老板们，如果一旦将学习的对象由技术变为管理时，那么原本十二分虔诚的面孔立马就要来个一百八十度的急转弯，就要生生地搬出诸如“大道管理”、“商战兵法”、“中国文化”、“中体为本西学为用”等种种理由来异化，来拒绝。说什么在中国、甚至在未来世界只有“国学管理”和“中国智慧”才是更加优越的，更胜一筹的。

近现代的西方社会以欧洲文艺复兴为原点，以社会科学的兴起为开端，进而诞生了日新月异的自然科学、物质文明。这样的社会科学、管理科学究竟是不是欧美社会和企业生生不息的自然科学的创新之基？究竟适不适应中国人？究竟该不该被中国企业所虚心学习？我们且不去理论它，我们只说一个现象，并且是在今后相当长的一段时期内都无法改变的事实：

第二章 善学异邦的拿来主义（2）

欧美社会的强势企业进入中国市场后聘用的主体是中国人，采用的管理依然是欧美式管理，其结果是在中国的市场上除了与中国的官本位文化有些龃龉不合外，在其他一切方面对中国企业依然保持着强势。

中国的强势企业，或者说两岸三地的华人强势企业在东方特殊的官商环境中，固然可以得天独厚，可以山中无老虎猴子称霸一番，但一走出家门，除了在比我们落后的周边穷国家继续保持强势外，又有几家能到欧美市场上风光依旧?

二、他山之石

2006年，一部名为《大国崛起》电视政论片的热播曾在风平浪静的国人中间掀起了波涛阵阵。谨此，我特别采撷了其中几段有关日本如何对待西学的解说词，与读者共赏共探:

横须贺，位于东京湾入口，日本近代史就是从这里开始的。2003年，这座依山傍水、清秀怡人的小城举行了一次盛大的纪念活动，被纪念的是一个叫佩理的美国将军。从这些轻松友好的笑脸上，人们很难想象，150年前，正是这位将军用武力迫使日本打开了自己的国门，让这个岛国走上了一段充斥着悲剧和奇迹、混杂着屈服和刚强的历史。

1853年7月8日，刚刚跻身于强国之列的美国，派出东印度舰队司令佩理率领四艘全副武装的黑色大船，闯入了横须贺港。

为了开辟太平洋航线和抢占东方市场，佩理代表美国总统提出了开港通商的要求。这位不久前在美国和墨西哥的海战中大获全胜的将军十分自负，他对前来交涉的日本使者说，你们最好不要抵抗，因为一旦开战，结局只有一个，那就是美国必胜。

面对冒着黑烟的蒸汽战舰和盛气凌人的美国将军，日本人会做出什么样的选择呢?

此时的日本，已经度过了两百多年闭关锁国的时光，但是，它对外面的世界并非一无所知。在唯一的窗口长崎，当时世界上两个最富强的国家，中国与荷兰被允许往来通商。17世纪的世界霸主荷兰，让这个两千年来一直以中国为师的岛国兴起了“兰学”。日本的士族阶层纷纷用荷兰语，来研讨欧洲近代的天文、地理、医学等新兴学科，并由此了解到西方世界的发展。

而13年前（即1840年）在鸦片战争中受到英国军舰攻击的邻国大清帝国的遭遇，从另一个角度给了日本统治者一个新的信号。

几千年来，日本几乎都在向中国学习，连中国都败给了对手，那么这样的对手，应该是非常强大的，这样对手的出现，对日本来说也是一个冲击。

因此，当美国黑船压境时，尽管日本国内对选择抵抗还是屈服有过争论，但最后还是做了很实际的考虑，日本人几乎是以欢迎的态度接受了佩理的要求。

佩理将军在展示武力之余，用电报机、钟表、望远镜、蒸汽机车和大炮向日本人展示了工业革命的成果。当一部小型蒸汽机车在专门搭建的轨道上开动起来的时候，围观的日本官员从飞转的车轮中真切地感受到了自己和大洋彼岸那个世界的差距。

1871年，一支近百人的政府使节团从横滨港出发，前往欧美各国。使节团中包括49名明治政府高官，这个数字几乎是当时政府官员总数的一半。为了支撑这次庞大的出行，刚刚成立三年的明治政府拿出了当年财政收入的2％。

在一年零十个月的时间里，他们考察了欧美12个国家，写下了长达百卷的考察实录。政府投入之大，官员级别之高，出访时间之长，在日本乃至亚洲国家与西方世界交往的历史上，岩仓使节团的出访都可称得上是一次前所未有的行动。

日本的最高领导阶层，以岩仓为首的，访问欧美的这样一个代表团，最后用的是“始惊、次醉、终狂”三个词来概括，我觉得是非常准

确的。“始惊”就是他们到了欧美，看到了西方发达的文物制度以后，那种吃惊的程度；“次醉”就是陶醉在西方这种先进的物质文明和精神文明之中；“终狂”就是下决心发疯似的学习西方一系列的文物制度，要使日本跟西方一样强大。

第二章 善学异邦的拿来主义（3）

为什么同样面对的是西方列强的坚船利炮，日本人能够把审视的目光主要放在自己的落后上，而中国却不能，依旧在妄自尊大?

为什么自然资源和人口资源均不如中国的日本，不但在东方世界第一个摆脱了西方大国的欺凌，顺利实现了现代化，而且至今依然保持世界第二大经济强国的地位……

因为日本不只感受到落后挨打的外侮，更看到欧美先进文明不可阻挡的汹汹来势，所以不愿做无畏的牺牲，不愿去以卵击石，而是识时务者为俊杰，以国家民族的长远利益为重，放下一时小辱，拜先发者为师，发愤图强。

因为日本没有对外来文化的先入为主，没有在学习之前就怀揣着一根落后文化的标尺，去对比它先进的欧美文明进行一番似是而非的“扬弃”，没有“体”与“用”之分。因为日本的向先发者学，是老老实实、认认真真地学，是全心全意、满腔热情地学。人家才是真正的拿来主义！

始于1868年的明治维新和二次世界大战后的美式变革无疑是日本迈入现代国家行列的两道门槛。明治维新施行的《帝国宪法》，虽然在日本开启了民权、民主的先河，但并不彻底，特别是其中确认了天皇制的神圣不可侵犯，赋予了天皇拥有统帅军队和对外宣战的大权，结果明治维新在基本达到富国强兵、殖产兴业和文明开化三大目标的同时，也将国家拖入了穷兵黩武的境地。二战后，麦克阿瑟在日本主导施行的《和平宪法》，明确宣示了日本的主权属于国民，天皇只作为日本国的象征存在，把明治维新开启的民权、民主向前推进了一层，为战后日本经济的再度崛起提供了坚实的制度保障。两次成功的跨越表明，日本向西方那些具有普世价值的理念靠得越近，社会发展的步伐越快，也越持久、越稳定。

反观我国社会那些愤愤然的狭隘爱国者，只知道咬牙切齿地恨日本，恨日本人侵犯我们、看不起我们，似乎除了恨日本外，就再无自我批评的必要。国恨家仇，深仇大恨确实要记住，不能忘记，但除了恨别人，我们该不该恨自己？恨自己的夜郎自大，抱残守缺；恨自己不能见“先”思齐，从“先”如流；恨自己一如既往地抓住“中学为体，西学为用”的陈词滥调不放！这种恨往往变成一种狭隘，而不是变成一种激励。历史没有偏爱日本，机会也没有给予日本一丝一毫的特别恩宠，日本人后发而崛起，中国仅有的觉醒者却被镇压或弃之不用。“人必自侮，然后人侮之”，千真万确啊！

时光回流到二千年前，今天人杰地灵、物产丰饶的江南水乡在当时的中原人眼中是老少边穷的蛮荒之地。

时光回流到一千年前，今天工厂林立、百业兴旺的广东珠三角、长江金三角在当时的北方人眼中是罪犯发配的南蛮之地。

时光回流到十五年前，今天精英荟萃、群雄逐鹿的上海浦东国际金融中心在当时的浦西人眼中是“宁要浦西一张床，不要浦东一间房”。

对比自明，我们主要是做好自己的事，多拿出几条让别人不可小视、不敢非礼自己的理由。

对国耻我们的确要没齿难忘，但对带来国耻的内在原因也要有勇气正视，要在恨别人的同时不忘向别人学习，学习别人由弱到强的经验，不忘他山之石可攻玉。当年的日本向欧洲学习现在走在了欧洲前面。这样的恨才有价值，才有扬眉吐气的希望。

不是说中国人没变，没有向先进学习，那些洋务运动、维新变法确实是在向西方学习，可惜力量太弱了，收效甚微。下面这段是中日甲午战争后，李鸿章与伊滕博文二人围绕中日两国变革的对话（括号加了一点我的注解），你看后一定会感叹不已。

伊藤博文：“中堂之论，甚惬我心。十年前我在天津时，已于中堂谈及，何至今无变更？本大臣深为抱歉。”（中堂之论指变革，抱歉是

遗憾的意思）

李鸿章：“维时闻贵大臣谈论及此，不胜佩服，且深佩贵大臣为变革俗尚，以至于此。我国之事，囿于习俗，未能如愿以偿。当时贵大臣相劝云，中国地广人众，变革诸政，应由渐来。今转瞬十年，依然如故，本大臣更为抱歉，自惭心有余而力不足而已。贵国兵将，悉照西法，训练甚精；各项政治，日新月盛。此次本大臣进京，与士大夫相论，亦有深知我国必宜改变，方能自立者。”

第二章 善学异邦的拿来主义（4）

三、真正的拿来主义

笼统地讲“老老实实攻西学”肯定不会让人服气。因为西学的范围太广了，它包括形形色色的学科门类和观念迥异的不同流派，洋洋大观，远远不是我们一本书所能涵盖得了的。我们所讲的西学不为别的，单指根在共有人情人性的全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道——我讲的这些主要是科技和经营管理之道，以及科学的制度，至于他们的政治民主制度，不在本书之内。这样的西学因为根在共有人性，而共有人性又无分男女老幼，无分东西南北，无分中美日欧，为一切人所必备，所以是放之四海而皆准的社会科学，所以需要拿来主义，老老实实地学习人家。

曾经读到一篇《企业管理：踏踏实实攻西学》的网文，里面讲到：

中国人过去十八般武艺都练过，就没有练过跳高、跳远、100米跑、曲棍球，但因为奥林匹克运动会上有，我们就得老老实实训练、赶超。奥运会主要是按西方人的玩法而定下的竞技规矩，我们东方人想去争成绩就只能踏踏实实去操练他们的东西，好在我们现在也真的操练得有些样子了。WTO就像是商业界的奥林匹克规则，这些规则既不是中国人定的，也不是中国人擅长的，但我们要参与开放式的贸易游戏，我们就得踏踏实实地熟悉、学习与适应。今天是个欧美社会定标杆的时代，我们追求所谓的世界一流，也正是欧美尤其是美国人定的一流，因此我们可以不容商量地说，我们在企业管理和商业实践中只能踏踏实实地“西学为体，中学为用”。

在企业管理方面，中学之所以不能与西学匹敌，更是因为它有着内在的缺陷：

其一，中学乃是精英化的文化，无论是圣人还是王道，一种修身的文化似有助于个人德行的提升，但从本质上是培养一种自信超然世

人的贵族文化，与现时代公共治理的民主取向和消费者取向的要求根本相悖。而西学提倡个性解放，倡导平民文化。

其二，中学过于偏重个人化与情感化的色彩，理性化的成份不足，从而在人群整合功能上输于西学。所谓100个美国人1个“美国梦”，100个中国人则可能有200个“中国梦”，中国文化中即使有一代天骄，也难传之后世。自罗马法以来的西方法律体系及当今的欧美商业规则因为本于说理沟通，所以更容易为我们理解、认同、接受。

其三，中学中多从论语、孙子、三国里面附会推衍出来的管理猜想，缺少系统明确的管理体系。自古以来的中学大家主要着眼于说语焉不详的治理大道，或者絮絮叨叨的治家做人之道，而甚少着眼于组织、人群和系统设计；个人感想多，客观总结少；偶发之想多，周全逻辑少。

对于作者的意见，我除了在“西学为体，中学为用”有所不同外，其他观点都大力支持。对“西学为体，中学为用”观念持保留意见，主要是未经限制的“中学”概念和西学一样纷繁芜杂，良莠不齐，不能够全部拿来作为中国企业管理来用，譬如君君臣臣父父子子，上阵要靠父子兵，打虎要靠亲兄弟的中学思想能拿来用吗？显然不能。将这档子中学观念拿来用，一定会用死人，用死企业的。

广义上的中学是古老中国上下五千年所创造的一切物质文明加精神文明的总和，既有红烧肉、千钟粟、黄金屋，也有唐诗、宋词、元曲、明清小说。狭义上的中学单指精神文明。无论是广义的中学，还是狭义的中学，其范畴都过于庞大，都不是我们的力所能及的。传统所讲的中学，仅仅限定于三纲五常、内圣外王、天人合一、无为而治、前生后世、因果报应等统领我国传统农耕文化的核心价值理念，这些理念已经远离了今天的社会，理应扬弃。

传统农耕社会的中国文化虽然门派林立，内容繁多，儒家、法家、道家、墨家、阴阳家、兵家、农家、纵横家、杂家、名家、小说家，诗词歌赋、音乐绘画、天文地理、算术医学等一应俱全，但真正

有机会左右了国民精神培育的，代代相传的，至今仍在给国民的言行举止以实实在在影响的却是我们所讲中学里的主流，也就是三纲五常、内圣外王、天人合一、无为而治、前生后世、因果报应等。

至于那些游离于主流之外的支流，像孟子的“君轻民贵”、孔子的“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”、墨子的“非攻兼爱”等因为不合于传统农耕社会的大一统标准，要么被禁止，要么被局限于少数人和少数历史时期，尽管也客观存在于我国传统文化之中，但对国民精神的影响却微乎其微。而这些支流思想，在我们看来确实是非常有用的，与今天的西学有暗合之处。

近一百多年来，国人在如何对待传统中学的问题上，由于概念不清和标准不一的缘故，一直存在着很多无谓的争论。公说公有理，婆说婆有理，公与婆压根儿就不是讲的同一个理。我觉得客观公正地评估传统中学离不开两方面，一方面要看什么样的传统中学。像四大发明、祖冲之的圆周率、张衡的地动仪、红烧肉、茅台酒之类的传统中学，无人会去否定，也无人能够否定，但如果是男尊女卑、打板子、留辫子之类的传统中学则另当别论。

另一方面要看以什么为标准。如果以传统农耕经济为标准，那些反市场、反竞争、反科学、反民主、反人性、反创新的君要臣死臣不得不死、法先王、视金钱如粪土、安分守己、明哲保身等主流价值理念，不但不会反动，而且优越得无以复加！须知我国的农耕经济曾经远远走在了世界各国的前头，曾经是世界农耕经济的极致。

如果以现代市场经济为标准，那些在传统农耕社会大行其道的主流价值理念，到了现代市场社会恰恰是需要坚决反对的，因为现代市场经济是通过对传统农耕经济的否定而得以建立起来的，主流约等于糟粕。相反，那些在传统农耕社会若隐若现的支流价值理念，到了现代市场社会却需要发扬光大，支流约等于精华（注意是约等于，不是百分百）。

传统中学的支流固然可以作为中国企业管理来用。但需要指出的是，缘于这样的支流终究是农耕经济的产物，因而，不能拿来就用，而要先剥去其农耕经济的外壳，然后再加以适当地用。譬如礼，当今市场经济也讲礼，但这种礼不是传统农耕社会基于专制的三叩九拜，不是传统农耕社会礼仪的直接延续，而是基于现代市场社会平等尊重的礼节礼貌，还有市场规则。再譬如内省，当今竞争激烈的社会也需要内省，但这种内省的目的不是传统农耕社会为了个人安稳，为了全身而退的淡泊明志与无欲则刚，而是现代市场社会为了更好更高效地进步，为了双赢多赢进行的自我检讨和自我反思。

我之所以主张要老老实实向西学，是因为我认为，老老实实是基于价值判断的一种态度，踏踏实实是一种行为，人往往是态度决定行为。国人只有对我们所讲的西学先怀着一种敬意，奉为一种无中西之分的科学，不怀任何先入之见，老老实实地对待，而后踏踏实实地攻读、认认真真地钻研才有意义。老老实实向西学的取向在先，踏踏实实攻西学的行为在后，态度端正了，踏实地学才会近乎智。

第二章 善学异邦的拿来主义（5）

四、中国式管理的内核

管理大师曾仕强先生，单凭一个“中国式管理”的名头，便不费吹灰之力，在自尊诉求强烈的大陆企业界惊起“哇”声一片，这不能不说是颇具中国特色的一大奇观。

因为有了这一奇观，所以我们深感中国企业很有必要老老实实向西学。因为有了这一奇观，所以我们深感让一个本来不值一提的陈词滥调——“中学为体，西学为用”露出其庐山真面目，就变得很有必要。沸沸扬扬的“中国式管理”究竟为何？敝帚自珍的曾仕强先生做了详细阐明，我择其要谈几点：

1．什么是中国式管理？

科学无国界，从管理科学的层面来看，管理无所谓中式、美式、欧式、日式的区分。各国应该应用相同的管理科学，譬如战略工具、生产管理、营销方法等。但因文化的差异，各国管理哲学有很大的差别。从管理哲学的层面来考察，大概谁也不会否定中国式管理的真实存在。因此，从管理科学看，没有中国式管理；从管理哲学看，又有中国式管理。不管名称如何，中国式管理的贡献主要在管理思想、管理观念，这才是本质。

中华文化，以孔、孟为主流，掺以老、庄的自然思想。而对管理最具影响的，在其注重“务实”、“中庸”，以及“不执著”的态度。这同时也是中国式企业管理的三大特征。

如果我们把一个企业大略划分为三个阶层，执行层首重“务实”，只要大家脚踏实地，按部就班，实实在在遵照既定的计划去执行，便见功效。

管理层除了务实之外，尚须“不执著”，因为企业内外环境不断变迁，如果凡事依例而行，固执以往的经验，必然无法因应时、空变化

所产生的种种压力，为了权宜应变，以求制宜，就应该“不执著”，这是中阶层主管最重要的一种素养。

决策层既务实又不执著，仍然不足以保证所有决策皆合理，必须切实把握“中庸”的道理，务求在变化多端的各种状态中，达成其合理的决策。

可见“务实”、“不执著”、“中庸”，一层比一层困难。“中庸之道”，代表中华文化的精华，可以说是儒家融合道家思想的的结晶。中庸之道的管理，亦即“中道管理”，就是现代所倡导的“合理化管理”。

既然中国式管理即为“中道管理”，我们不妨称之为M理论。M即“人”（man）、“中庸”（medium）与“管理”（management）的首字母。中国式管理重人，也重视中庸之道，刚好都涵盖在内，尤其从字形看来，它更是左右均衡，十分切合“中”的特性。

2．三大观念支柱

中国式管理强调变动性，或者说是弹性，这很适合中国人的特性，但它已经具有通用价值，超越了文化与传统。由于不确定性和内外部环境的快速变化，完全没有弹性的科学管理或制度化管理难以适应，西方也不断出现了弹性较大的管理理论，如情境领导、权变理论等，强调根据不同的情况采取不同的措施，而不是固守单一的方式或预先确定的制度。

（1）中国式管理的第一个观念支柱——太极思想

太极是一种自然流行的状态。大禹治水重在疏导，让水按照自然的规律流动。太极思想的关键在于，认为事情本来就是这样，然后以怎么样都好的心情，以自然的方式自得其乐地顺势行事。中国人做事，看起来好像不十分认真，实际上是用心而不紧张。这样的做事方式，看似悠闲，却变得越来越重要，因为未来的工作群体可能大部分都是靠头脑中的创意与创造力完成工作，过分紧张反而不利于发挥。

（2）中国式管理的第二个观念支柱——把二看成三

受西方的影响，现代人思维喜欢二分法，把事情分成两个部分，譬如把管理分为人治、法治，认为其中一个对，而另一个不对。但这是理想状态，没有哪个组织完全是人治，也没有哪个完全是法治，纯黑和纯白之间总有着无数种灰。西方学术界有一种说法，“二分法是必要的罪恶。”中国式管理却是“把二看成三”，规避这种“必要的罪恶”，二分法看起来简单明了，但实践中大家都知道，真理往往不在二者之一。中国人擅长把二看成三，以“二合一”来代替“二选一”。

（3）中国式管理的第三个观念支柱——中庸，中庸即是合理

许多人把中庸之道理解错了，认为是一条道走中间，不敢偏左也不敢偏右。其实，中庸之道不是走中间路线也不是不走极端。中庸是该走极端就走极端，不该走极端就不走极端，该怎么样就怎么样。朱子说：“无一事不合理，才是中庸”。我认为中庸之道应当更名为“合理主义”，这样它的真正用意才清晰。

3．顺应中国人性

中国人的基本理念，说起来相当简单，做起来并不容易。因为正反之间的差距十分细微，稍微不留意，就会“差之毫厘，失之千里”，走上偏差的途径。

（1）和谐绝非讨好

一般人的错觉，总以为“中国人喜欢被讨好”，只要肯用心去讨好中国人，自然左右逢源，什么事都办得通。其实，中国人最不容易讨好，因为我们的警觉性很高，遇到有人讨好，立即提高警觉：他为什么对我这么好？因而怀疑他究竟安的是什么心。以致“心里好笑”，处处加以防备。中国人喜欢和谐，用和谐的途径来解决问题。和谐可以化解许多不必要的猜忌和怀疑，因为和谐绝对不是讨好。

（2）看开而非看破

看开不是看破，一切都看破，就会消极而退缩。一切都是空的、假的，我们心里明白；但在未破之前，仍旧把它当做真的。等不等得到、获不获得成，根本无所谓，却能够“当一天和尚撞一天钟”，兢兢

业业地撞下去，叫做看开。中国人主张“尽人事以听天命”，便是看开的表现。任何人看不开，就会只许成功不许失败，苦恼多于欢欣。人生不如意事十有八九，哪里受得了？人既不可以“看破”，一旦“看破”了便无所争，失去竞争的原动力；但又不能“看不开”，否则只许成功不许失败，遇挫折就陷入僵局，依然通不过。看开而不看破，乃是“不争之争”的最佳原则。

（3）圆通绝非圆滑

“圆通”和“圆滑”在过程中看起来，完全一模一样，都是不断地“推、拖、拉”。但从结果来看，却完全不一样。推、拖、拉到最后没有解决问题，叫圆滑。推、拖、拉的结果，把事情圆满解决，便是圆通。过程相同，结果完全不同。中国人非推、拖、拉不可，如果一味认为推、拖、拉是坏事，那就会到处看不惯，甚至整天不愉快。合理地推、拖、拉，把推、拖、拉的功夫发挥到出神入化的地步，才是真正的圆通。

（4）尊重而不盲从

看个例子，我经常向总经理们提出这样的问题：“如果您讲什么，干部们总是百依百顺，您觉得怎么样？”他们几乎没有例外地表示：“不好，这样不好。”追问原因，则会得到同样的答案：“我迟早会被这些人害死！”如是又问这些总经理：“如果您讲什么，干部老是有意见，您觉得怎么样？”他们则会回答说：“那怎么行，存心要捣蛋，那还得了。”

第二章 善学异邦的拿来主义（6）

总经理最欣赏也最放心的干部，是那些应该听话的时候听话，而不应该听话的时候不听话，也就是听话听得合理的干部。部属有所听有所不听，才能得到上司的信任与赏识。“有所听”是作用；“有所不听”则是根本。我们深深懂得“本立而道生”，因此更应该切实把握“根本”的“有所不听”，而不是处处留神“作用”的“有所听”。着重“有所听”，就很容易落入唯唯诺诺的歧途。因为存心听话，就很难有把握做到如果不合理，便不要听的地步。时时以“有所不听”为念，才能够不马上答腔应好，而冷静地听完、思考、判断，应该说好时才说出口，不应该答好时则不说话。换句话说：部属必须站在有所不听的立场来有所听，才能够确保“听得恰到好处”的良好品质。

4．安人之道

中国的先哲们一直强调“安”。

中国式管理最大的特色就是强调安人。一切管理措施，均以安人为衡量标准。利润固然重要，但是做一件事，除了利润之外，还必须思考股东、员工、顾客、社会大众是否会因此而安？如果安，所为就是正确的；如果不安，就要适时调整。

安，叫做大家好，员工好，股东好，顾客好，社会大众好。大家好，就是真正的安。

安人始于修己，修己是整个管理历程的出发点。修是修治，把原本欠缺的地方修好，使原本优良的地方加强，让管理者以正己的面目出现在部属的面前，树立良好的形象。部属十目所视，自然很快有所知悉，起初会怀疑、试探，甚至考验，然后信心逐渐增强，产生良好感应，尽力在安的气氛中把工作做好。

（1）管理就是管得合理

管得合理，人们就接受；管得不合理，人们就会抗拒。中国人有时候不要你管，但有时候却又希望你管。当他有信心、有把握时不要

你管；当他做得不好、有困难时，又希望你管。这要看需要而定。管得太早，他听不进去；管得太晚，是马后炮；管得太多，他不高兴；完全不管，他就会乱来。但是，我们还是有一个重要的原则：合理的事情，大家终究会接受；如果不合理，大家就要抗拒，这就是适中。企业内外环境在不断地变迁，我们的决策也要随机应变、随时调整，才能因应内外环境的变化，而达到目标。

中国人最喜欢讲道理，但是，跟中国人讲道理也最难，你说东，他就说西；你说西，他又说东。中国五千年的资料非常丰富，随手一抓就是一大把理由。道理不是绝对的，而是相对的。因此，我们常说："公说公有理，婆说婆有理。"

中国人喜欢比大小。如果听到一句说他错了的话，他会问："谁说的？"如果说他错了的人职位比他高，他就不讲话（实际上是申诉）；如果说他错了的人职位与他平等，他就会说"好好好，我错了难道你就没有错"（我难看，也让你难看）；如果说他错了的人职位比他低，那人就彻底倒霉了（一脚把他踩到底）。

所谓合理不合理，要看在什么地方，在这里合理，在那里就不一定合理，合理不应该用主观来认定。主管说了就合理？那样训练出来的员工会有勇无谋。老板说了就合理？太霸道、太专制，结果人才跑掉了，留下的统统是奴才。专家说了就合理？专家有真的有假的，而且专家有时也会骗人。员工说了就合理？员工的要求无止境，永远不会完全满意。

因此，合理应该是客观的，应该用科学的方法，找出什么叫做合理。例如绩效评估，绩效评估要包括三个基本因素：一是评估的基准；二是责任的归属；三是责任落实的追踪考核。这三点都要用科学的方法。可见，中国式管理并不排斥科学方法和现代化科学管理工具，但是，最重要的还是：高阶层主管经营理念要合理化。尽量保持客观，多听听大家的意见，多协调各部门的立场，这样才能逐渐合理化。

（2）管理的基调——情、理、法

我国管理思想，以儒家为主流。孔子“摄礼归义”，更“纳礼于仁”，构成“仁、义、礼”一贯的思想体系。儒家之道的推行，也就是处理好我们常说的“情、理、法”的关系。

“情、理、法”以“法”为基础，一层一层向上提升，任何组织，都应该以“制度化”为实施管理的起点；组织成员，共同以“崇法务实”为基本的行为规范，一方面自己守法，一方面也要发挥道德勇气，以反抗不法的行为。制度化管理，重点即在大家共同守“法”。但是制度由人创立，亦由人改订，看起来好像固定，却仍随着人事而变动。制度初订立的时候，必有其外在的需要与内在的用意，此二者又皆是变动的。可见制度如果不能因时因地而制宜，那就会僵化，形成官僚管理，难以应付两可及例外事宜。制度为求合宜，必须“应时而造道”，依“理”变“法”，把“制度化”提升为“合理化”。

管理者一切求合“理”，必然合“法”，如果出现合理而不合法，便证明此“法”已?合时宜，有修订的必要。事实上，管理是离不开人情的。空喊“制度”而未能“合理”，即是“恶法”。标榜“合理”却不能为同仁认可，便是未得人心，有违人情。典章制度日久疲弊，变成形式而缺乏真实的生命，仅仅具有束缚作用，就会和人性发生冲突，造成矛盾。管理者动机不纯正，再合理的规定，大家也看成不合理。

“情”必须以“理”、“法”为基石。许多人从表面上观察，认为中国人是讲“情”的民族。其实，中国人所看重的，乃是可贵的“合理的情”；中国人所十分厌恶的，实在就是“不合理的情”。情理合，才是纯真的“情”。中国式管理具体说来，便是“情、理、法”的管理。

所以，在中国式管理中，情、理、法是一个不可分割的架构。法是基础，离开法就不能谈情和理。做人应该守规矩，大家都要崇法务实。国有国法，家有家规，公司也有典章制度。规矩如果定得合理，大家就乐于遵守。制度要时时求其合理，才是合理化的管理。

（3）管理是变动的

中国人又认真，又不太认真，这是有道理的。东汉以前多说“道”，东汉以后多说“理”。中国文化特别重视道理，中国人常用道理来批判一切。“这是什么道理”、“看起来各有各的道理”、“岂有此理”，可见中国人很重视理。天有天道，人有人道，道不会僵化，比较可以变通。天有天理，物有物理，而理是不变的。物比较没有变化，人却有变化。因此，管物比较可以科学化，而管人就要相当艺术化。

理是可以变动的，粗理很好讲，细理不好讲，微理就更难分得清。宏理犹可讲，妙理不可言。理多半是相对的，但是很多人都认为自己绝对有理，因为：人喜欢把道理往自己这边拉，而不喜欢把道理推到那边去。不要自以为是，要多听听大家的意见，多沟通，从而找到最适当的这才叫合理。情，是从理提升上来的，情、理、法是规矩。理就是合理，规矩要订得合理，大家才会遵守。但是什么叫合理，很难说清，因此，就要各凭良心。人们常说：“你凭良心才合理，合理就合法。”日本的工厂里常有一句话：“品质从良心来。”美国的科技超过日本，但为什么竞争不过日本？主要是日本的工厂里没有监督层，整个监督层的成本都省掉了。他不需要监督，他会凭着良心认为“这个产品是我做的，我就要做好。如果做不好，将来流程到下一个工序，人家发现是我做的，我会很惭愧”。所以，如果我们不能把良心发挥出来，这在管理上是个很大损失。而良心恰恰是我们中国人开发出来的。

第二章 善学异邦的拿来主义（7）

合理不合理，很不容易认定。一切凭良心就会合理，合理自然合法。所以，从凭良心开始，做到合法的地步，这才真正是中国式管理所能行得通的途径。情，是彼此彼此，互相互相，用情来讲理，大家才能够接受。情像中药的引子，就是讲理之前，彼此的心理建设。“情”是中国各地最宝贵的东西；“孝”是子女对父母应有的情；“忠”是部属对主管应有的情；“理”就是表达情的一种方式，所以我们常讲“君子发乎情，止乎理”。

5．中国式管理的本质

对于“中国式管理”，化繁为简，我做了一个简明的归纳：

第一，管理有管理科学和管理哲学之分，从管理科学的层面讲，无中式、日式、欧式、美式之分；从管理哲学的层面讲，“大概谁也不会否定”中国式管理的真实存在（注意是“大概谁也不会否定”，而不是真的“谁也不会否定”），并且“中国式管理的贡献主要在管理思想、管理观念”。

第二，中国的管理思想以孔、孟为主流，掺以老、庄的自然思想。而对管理最具影响的，在其注重“务实”、“中庸”，以及“不执著”的态度。

第三，中国式管理亦即“中道管理”，亦即中庸之道的管理。曾先生认为许多人把中庸之道理解错了，中庸不应是一条道走中间，不敢偏左也不敢偏右，而是该走极端就走极端，不该走极端就不走极端，该怎么样就怎么样，中庸即是合理，“中国式管理”即是“合理化管理”。

第四，作为“合理化管理”的切入点就是要顺应中国人性。因为中国人最喜欢讲道理，管得合理，人们就接受；管得不合理，人们就会抗拒。但曾先生也不得不承认，一方面中国人的基本理念说起来相当简单，做起来并不容易。因为正反之间的差距十分细微，稍为不留

意，就会“差之毫厘，失之千里”，走上偏差的途径。另一方面“跟中国人讲道理最难，你说东，他就说西；你说西，他又说东”，因而既不能凭主管、老板说了算，也不能以专家、员工说的为准。

怎么办呢？曾先生的办法有两个：“合理应该是客观的，应该用科学的方法，找出什么叫做合理”或者“一切凭良心就会合理，合理自然合法”。

第五，良心又从什么地方来呢？从“彼此的心理建设”、从“修己”、从“孝”、从“忠”等中国各地最宝贵的东西中来。“修己是整个管理历程的出发点”，说白了也就是把四书五经中的“心诚、意正、身修、家齐、国治、天下平”转换成“心诚、意正、身修、家齐、企业治、员工股东顾客社会大众安”，所以，一切从凭良心开始，而做到合理合法的地步，正是中国式管理行得通的途径。

第六，中国式管理的三大特征：“务实”、“中庸”，以及“不执著”。

第七，中国式管理的三大观念支柱：“太极思想”、“把二看成三”、“中庸”。

第八，中国式管理的最大特色：安人。“安，叫做大家好，员工好，股东好，顾客好，社会大众好。大家好，就是真正的安。”

第三章“赢”的管理模式（1）

一、为什么要倡导中国式“赢”

任何管理都是不完善的，有缺陷的，正所谓此一时彼一时，此一地彼一地，何况对于中国企业，真正适应起来还需要有针对性。总归中国式管理，它的不足之处是存在的，我拿出来对比分析，这样才能更清醒地看到中国式“赢”的价值及力量。下面，我将深入分析中国式管理的几点局限：

1．不成体系的管理哲学

中国古代有哲学吗？如果说哲学是哲学家们依据一定的自然知识、社会知识和思维知识，把不自觉、不系统的世界观加以系统化而形成的思想体系，古代的哲学显然是一种政治文化，而不是一种管理文化。儒家文化中包含了多少自然知识、社会知识的问题我们可以撇开不谈，单看有多少思维知识，有多少心理学和逻辑学知识，恐怕要惭愧得很吧。儒家文化中充其量有一些零零碎碎的世界观，有一些三三两两的哲理，但距离系统化的思想体系还差一大截。

儒家文化算不上完整的哲学，道家、释家也好不到什么地方去。所以我坚定地认为，中国古代没有完整意义上的哲学，只有零零碎碎的世界观和三三两两的哲理；没有真正意义上的中国古代管理哲学，只有些许识人、育人、用人、驭人的个人心得和政治治理体会。

2．一套人治的管理思想

中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会能产生现代企业管理吗？如果说现代企业管理是基于组织，基于马克斯·韦伯的科层架构组织之上的话，那么一个不分中式、日式、欧式、美式的管理科学则是整个现代企业管理的源头。现代企业管理由管理科学起步，一步步发展到今天，已经是无可争辩的事实。

管理科学是什么？是构成企业组织的全部刚性，是组织机构图、岗位图、人员编制、部门职责、岗位描述、责权利、纵向横向的指挥

协调关系、工作流程、业务流程、标准、规章制度、守则，是泰罗的“科学管理原理”、法约尔的“工业和一般管理”，是福特的“流水线作业”、戴明的“质量管理十法”。

中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会又是什么？是人之初，性本善；大学之道在明明德，在亲民，在止于至善；内圣外王；一家仁，一国兴仁，一家让，一国兴让；一言偾事，一言丧邦；“君使臣以礼，臣事君以忠”；“事父母能竭其力，事君能致身”；用人不疑，疑人不用；伯乐相马，慧眼识才；知人善任，唯才是举；非我族类，其心必异；《六韬》中的“一曰仁，二曰义，三曰恕，四曰信，五曰勇，六曰谋”；王安石的“教之、养之、取之、任之”；“君子用人如器，各取所长”；还有统领我国传统农耕文化的核心价值理念——我们所讲中学里的一个分支。

这样的识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会虽然内含了不少诸如伯乐相马、慧眼识才、知人善任、唯才是举、“君子用人如器，各取所长”等至今仍具一定价值的支流理念，但由于主流的、被朝廷和各级官府衙门不遗余力地宣扬，成为道德教化的主题词，列入到秀才、举人等各类人才选拔考试中，融入到国民的精神骨髓中的理念是“人之初，性本善”；是大学之道在明明德，在亲民，在止于至善；是内圣外王；是非我族类，其心必异。所以实际的发生的情形必定是任人唯亲和朝中无人莫做官。知人善任、唯才是举的局面只有在一个王朝建立时，在以实力相对抗的纷争之世，才会在少数明君、明主身上间或地产生，它不是中国历史的常态，而是中国历史的异数。

顺着这样的识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会往下走，我们就会发现，既然人之初是性本善的，既然人是可以通过修身达到止善、内圣境界的，那么治理的第一要务就是对天子——皇帝进行持之以恒的德育包装。皇帝的德育被包装得圆满了，一个合情合理的，自上而下的，金字塔型的命令——服从型统治也就顺理成章了。这时，天下所有的官吏百姓只要向皇帝同志学习，做好修身的功课，

牢固树立起天下一家的安身立命观，国家是大家，州、县是中家，家族是小家，大家领中家，中家领小家，一级一级地忠孝上去，则自然会国泰民安。有皇帝君父一人的人治足矣，甚至半部《论语》就可以治天下。这真是有点可笑，完全是皇帝家长制作风，完全是培养顺民的思路，设想得倒是很美。可几千年的古代社会哪一朝真正安过，哪一朝不发生反抗起义？可见，论语那一套纯粹是骗广大员工百姓的。

在天下一家中，在普天之下的大家、中家、小家中，处理家庭成员关系的准则是忠孝仁义，因而不需要组织、不需要明确的职能分工，不要制度、不要监督，一切由德育圆满的家长说了算，家长就是真理，家长就是法，最大的家长——天子是金口玉言。如此一来，作为基于组织，基于科层架构组织的管理科学和现代企业管理就没有诞生?可能。

理论上我不能证明哲学与科学之间存在着一一对应的关系，但实践上这样的一一对应关系却不容分辩。欧美的哲学认为人性本恶，人是逐利的动物，所以迎来了市场经济→工厂、企业→分工协作、权力制衡的科层组织→科学管理（法治）→现代企业管理，欧美的哲学对应于现代企业管理。

中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会认为人性本善，人应该耻于逐利（君子喻于义，小人喻于利）→士农工商，心诚意正身修家齐国治的士排在第一，全社会以农为本，以工、商为细枝末流→有悖市场经济→有悖工厂、企业→有悖分工协作、权力制衡的科层组织→有悖科学管理（人治）→有悖现代企业管理，中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会对应于家族制老板的人治。

哲学是根基，理念是种子，有什么样的哲学、理念，就有什么样的管治方式，种瓜得瓜，种豆得豆，前因后果，分毫不差。当老板一旦决定将中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会作为中国企业之“体”时，就不能再奢望管理科学等的西学可以拿来

作为中国企业之“用”，就不能再企求什么西学的法，中学之体与西学之用是不可调和的，不能共存的，有中学的人情、中学的理念在上，就没有西学的法存在，两者不可得兼。中学的人情、中学的理念只能产生中学的法、明君式的法、人治的法、高度集权的个人可以随时随地地改变、无视它的法。所以，拿“中学之体”与“西学之用”混在一起，真是一厢情愿的事情，两个扯不到一块的东西，强硬着掰到一起，生出来的必定是四不像，必定是失败。晚清搞了这套，已经证明是失败的，是不可行的。

中国历史上，因为人治，因为没有权力制衡，所以导致严重的吏治腐败和民风日下，无可奈何之余，当局者不是设法对症下药去推行法治，而是舍本趋末去抱孔老夫子的大腿，去指望什么修身养性的德育德治。殊不知，离开西学之法的德育德治，根本就是万里挑一者的洁身自好，根本就是百分之九十九点九的伪道德，根本就不合于普通的人情人性，不具备普世的价值。我从不反对必要的德育德治，我反对的只是离开规则与法为基础的德育德治。如果将欧美法治社会的道德民风与本乡本土作一番比较，虽然历朝历代的中国统治者竭尽全力地倡导了几千年，但全社会德育德治的效果之差却是任谁也无法回避的事实。

第三章“赢”的管理模式（2）

中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会之所以阻碍科层组织，阻碍管理科学，阻碍现代企业管理的道理就好比中国古人，在于士农工商的主流价值理念已深入骨髓的前提下，虽然有最早发明了指南针、精湛的造船技艺等航海优势，但郑和下西洋只能以宣扬一番皇帝的天威而告终。相比起来，发轫于葡萄牙恩里克王子的，以谋取巨大商业利益为导向的欧洲航海战略却能借助中国的指南针（其实是罗盘），借助商人的逐利本能，排除万难地发现了新大陆，打败了北美的印第安土著，也打败了古老骄傲的中国，开启了人类历史的新纪元！

因而，我要郑重其事地提醒所有对中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会抱有种种不切实际幻想的人们说几句话：

一是千万别再去相信什么“跟着老子学管理”、“跟着三国学管理”之类的胡话了。就算老子有少许暗合现代企业管理的片言，就算三国有部分任人唯贤的只语；但一方面他们的立足点、他们的大处总是与市场经济、与组织管理格格不入的；另一方面“老子”和“三国”不过是片言只语，它没有提供一系列的方案和法则，而现代企业管理中却是相应的系统方法。跟着老子学管理，一不小心就会迷失方向，就会陷入小国寡民的误区；跟着老子学管理很容易捡了芝麻，丢了西瓜；跟着老子学管理，就如同跟着马车学汽车一样荒唐。

二是要警惕优秀传统文化的幌子。不少靠主张国粹混迹于名利场中的无良文人，虽然张口就是要弘扬优秀的传统文化，但他们所讲的是优秀的传统文化吗？四书五经中大部分内容够得上优秀吗？他们挂着弘扬优秀传统文化的羊头，贩卖传统农耕文化糟粕的狗肉，欺世盗名，误国误民。他们所讲的传统文化与其说优秀，倒不如说对他们有用，凡他们认为有用的，都是优秀的，优秀成了他们的牌坊。因此，

考虑到中国传统文化的农耕社会本质，我觉得讲中国传统文化应主要着眼于“弃”，把“弃”摆在首位，而不是“扬”，尤其是在现阶段中国传统农耕文化糟粕还未得到有效清除的情况下，“扬”固然可以讲，但讲之前一定要弄清什么是“扬”的标准，什么该“扬”，什么不该“扬”。切切不可弄反了，把不该“扬”的“扬”起来，把该“扬”的丢在一旁不管，误人企业，害老板不浅。

3．自欺欺人的管理文化

中国古代有悖于科层组织，有悖于管理科学的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会，居然优越于孕育了科层组织和管理科学的西方管理哲学，实在是自欺欺人，实在是变种的“中学为体、西学为用”。不少人都在说：“西方的科学好，但我们的哲学比他们高，哲学在先，科学在后”；“西方的管理科学行，但我们的管理哲学、管理思想比他们胜，管理哲学、管理思想在上，管理科学在下”；“西方的今天富，但我们的祖宗比他们强，祖宗在先，儿孙在后，儿孙再怎么强，也还是儿孙胜过祖宗呀”！类似的谬论其实早就见之于20世纪二三十年代的遗老遗少，当时流行的说词是我们的物质文明虽然落后于西方，但精神文明却走在了他们的前头！真是有些自欺欺人！且看胡适先生是如何反驳那些精神文明优胜者的：

1926年7月我到欧洲去的时候，路过哈尔滨。这城是俄国的租借地，从前不过是一个小小的镇市，但是现今就成为“中国北部之上海”了。离哈尔滨租界不远，另有一个中国的城市，这城市从前是一个村庄。我在这里游玩的时候，有一件事令我很注意：中国城里一切运输都是用黄包车或是其他用人力的车，但是在租界上这种车子不许通行。现在租界已被中国收回，不过一切行政仍照俄国旧的办理。租界的交通，都是用电车汽车；如有人力车进入租界，就必须退出，而且不给车费。

那些夸耀东方精神文明者，对于这种种事实可以考虑考虑。一种文化容许残忍的人力车存在，其“精神”何在呢？不知什么是最低限度

的工资，也不知什么工作时间的限制，一天到晚只知辛苦地工作，这还有什么精神生活呢？一个美国的工人可以坐他自己的汽车去上工，星期日带着一家人出去游山玩水，可以不花钱用无线电机听极好的音乐，可以送他的儿女到学校去读书，那学校里有最好的图书馆实验室等。我们是否相信一个拖洋车的苦力的生活，比较美国的工人要精神化些道德化些呢？

除非我们真正感到人力车夫的生活是这样痛苦，这样有害于他们的身体，我们才会尊敬哈格理佛士、卡特赖特、瓦特、福尔敦、斯蒂芬、福特等。他们创造机器，使人类脱离痛苦，如现今东方民族所忍受的。

第三章“赢”的管理模式（3）

这种物质文明——机械的进步——才真正是精神的。机械的进步是利用智力创造机器，增加人类工作与生产的能力，以免徒手徒脚的劳苦而求生活。这样，我们才有闲余的时间与精力去欣赏较高的文化。如果我们要劳苦工作，才能够生存，那么我们就没有什么生活了，还有什么文化可言呢？凡够得上文化这名词，必须先有物质的进化为基础。2600年前管仲曾经说过“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”，这并不是什么经济史观，乃是很简单的常识。我们试想想：一群妇女孩子们，提着竹篮，拿着棍子，围聚在垃圾堆中寻找一块破布或是煤屑，这叫做什么文明呢？在这种环境里能产生什么道德的精神的文明吗？

那么，恐怕有人对于这种物质文明很低的民族，要谈到他们的宗教生活了。在此我不必讨论东方的各种宗教，它们最高的圣神也不过是些泥塑木雕的菩萨而已。不过我要问问：“譬如一个老年的叫花婆子，贫困得要死了，她死的时候口里还念着南无阿弥陀佛，深信自己一定能够到佛爷的西天那里去的。用一种假的信仰，去欺哄一个贫困的叫花子，使她愿意在困苦的生活中生存或死亡，这叫做道德文明精神文明吗？如果她生在另一种文化里，会到这种困苦的地步吗？”

物质文明兼有物体与思想两种意义，因为一切器具都是思想的表现。西方的汽车文明固然是物质文明，而东方的独轮车文明就不能说不是物质文明。现今大都将唯物文明这名词加在现代西方文明上面，但我想这名词加在落后的东方文明上还较为恰当。唯物文明的意思，是为物质所限，不能胜过物质。如东方不能利用智力战胜物质环境，改进人群的生活。东方的圣贤，劝人知足，听天由命，昏天黑地地敬拜菩萨。这种催眠式的哲学，比较他们自己所住的房子，所吃的食物，所拜的偶像，还要偏于唯物了。

反之，如果某种文化能够利用智力，征服自然，脱离迷信蒙昧，改进一切社会政治制度，以为人类最多数的幸福——这才是真正的精神文明，这种文化将来还要继续增长进步，不过它的进步，不会转向东方精神文明的途径，而是照着它已往所走的途径，继续进行。

4．安人那套管理不厚道

曾先生把中国式管理称为合理化管理，中国式管理的三大特征可以概括为“务实”、“中庸”、“不执著”，中国式管理的最大特色为“安人”，那么按照我们对某某式、某某特征、某某特色的一般理解，这是否意味着美式、欧式管理即是不合理，不“务实”，不“中庸”，不“不执著”，不“安人”呢？这个显然不能成立。如果不合理的美式、欧式管理催生了众多的世界五百强、百年长寿企业，而合理的中国式管理却乏善可陈，岂不是咄咄怪事？内地企业可能是因为参与市场竞争的资历浅，但无数沐浴着中国式管理的阳光雨露，资历深厚的港澳台企业、海外华人企业却又如何呢？

其实，中国式管理的实质不在合不合理，而在合的是什么样的理。拿人性为参照，如果合的是无分男女老幼，无分东西南北，无分中美日欧，为一切人所共有的人情人性，则中国式管理等同于美式、欧式的管理科学和管理哲学，中国式管理的说法纯属多此一举。如果合的是囿于我们所讲中学主流价值理念的熏陶而后天形成的习惯，则中国式管理不过是些许传统农耕社会的识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会的代名词。

以“不执著”为例。将“不执著”放在企业管理制度的创新上，美式管理只会比中式强，不会比中式弱。美式比中式强既体现在结果上，也表现于过程中。美式的“不执著”不是说想变就变，而是按既定规则的变，不像中式的“不执著”，常常按最高领导人主观意志去变，随心所欲地变。

将“不执著”放在对诚信、对制度的守卫上，“不执著”当然是中式的特征。但毫无疑问的是，一个规范、开放的全球化经济，不可能因

为这种根在传统农耕社会的“不执著”特征，而给拥有它的中国企业增加半分。让这种“不执著”远离中国，越远越好，越快越好。

1596年到1598年，一个有名的人叫巴伦支，他是荷兰的一个船长，他试图找到从北面到达亚洲的路线。他经过了三文雅，现在俄罗斯的一个岛屿，但是他们被冰封的海面困住了。三文雅地处北极圈之内，巴伦支船长和17名荷兰水手在这里度过了8个月的漫长冬季。他们拆掉了船上的甲板做燃料，以便在零下40度的严寒中保持体温；他们靠打猎来取得勉强维持生存的衣服和食物。

在这样恶劣的环境中，8个人死去了。但荷兰商人却做了一件令人难以想象的事情，他们私毫未动别人委托给他们的货物，而这些货物中就有可以挽救他们生命的衣物和药品。冬去春来，幸存的商人终于把货物几乎完好无损地带回荷兰，送到委托人手中。他们用生命作代价，守望信念，创造了传之后世的经商法则。在当时，这样的做法也给荷兰商人带来显而易见的好处，那就是赢得了海运贸易的世界市场。（详见《大国崛起》的解说词）

这一有违中式“不执著”特征的故事，大概要让很多人不可思议了。我们再来看一个中国式管理的妙招：

第三章“赢”的管理模式（4）

某老板看到清洁工打破一块玻璃，赶紧走过去摆出一副十分关切的样子又是嘘寒，又是问暖。原以为要挨上一顿臭骂的清洁工一时竟感动得不知所措，连忙说没关系、谢谢！问候完毕的老板紧接着来到不远处的行政经理身边，耳语一句“叫他赔”。心领神会的行政经理自然不敢怠慢，迅速走过去对着清洁工大呼小叫起来：“哇！原来你跟老板关系这么好呀，老实说，今天要是换了别人，老板早就要对你进行双倍处罚了，明天赶紧买块玻璃补上吧。”

清洁工不听则已，一听简直要热泪盈眶了，马上小心翼翼地敲开老板办公室的门，诚惶诚恐地说了一大堆感恩戴德的好话，并保证在今天下班前买块玻璃补上。老板于是也顺水推舟：“是啊，你们经理说得不错，以往碰到这种情况都是对当事人处以双倍的罚款，今天刚好是你，我平时看见你工作很负责任，怎能忍心那样做，今后可要多加小心哟！”

在这个故事中，老板既达到了让清洁工赔玻璃的目的，又在清洁工的情感上大大地赚了一把，果然是中国式管理的妙招！不过，我要说句反话，这种愚弄员工的妙招能否经得起时间、经得起全员的检验，还得打上一个大大的问号。因为他是按老板一时的喜好来办的，而不是按既定的制度来办的，下次要是有个员工打坏玻璃按双倍赔偿，他心里可能就有意见了。还是老话说得好，你可以欺骗部分员工于一时，你不能欺骗全体员工于长久。其实，这种自作聪明的中国式管理妙招早已不是什么新鲜事，早就见之于历史上的很多“明君”，唐太宗用过，康熙也用过，但最终都没有给唐朝、清朝赢得一个可以传之后世、传之久远的政治秩序，而是人走茶换，这个皇帝走了下个皇帝完全是自己的一套，所以，盛世是太少见了。

5．错将习惯当人性

习惯是后天养成的，与一个人所处的文化体系、教育背景、家庭环境息息相关；人性是先天形成的，为古今中外一切人所共有的特性。为什么孔子和苏格拉底的一些格言至今仍被世人信奉，因为他们道出了共有的人情人性；为什么曹雪芹与莎士比亚的经典名著几百年来一直能引起全人类的共鸣，因为他们符合了共有的人情人性。共有的人情人性是不变的（相对静止的），而习惯却是可以随着文化体系、教育背景、家庭环境的改变而改变的，比如二十年前朋友之间吃饭按AA制付款就令人难以接受，二十年后少男少女之间吃饭按AA制买单则习以为常。习惯不等于共有的人情人性，所谓“性相近，习相远”正是这个道理。我要说，世人先天的人性都差不多，后天的学习却使不同人的习惯大相径庭。

真正的管理的确要符合于人情人性，但不在于顺应把中国人后天养成的习惯当作先天的人性，也不在于将中国人由于受数千年农耕社会主流价值理念的浸染而养成的习惯，当成了中国式管理在通向合理化彼岸的切入点。中国传统农耕社会那套“君臣父子”、“内圣外王”、“士农兵商”的主流价值理念其实是中国式管理的弊端，不适合现代企业，如果抱残守缺，那正是中国企业的病根子。（详见我的《中国企业病根子》和《老调新谈》）

确实，传统农耕社会的主流价值理念在当今中国，乃至今后相当长一段时间内都会是无法逾越的客观存在，还会长期存在一段时间，而且慢慢会变成中国企业前进的阻碍。不要因为它继续存在，就主张管理要合于它，顺应由于它而养成的中式习惯，其结果，就会被这种客观存在，被这种习惯所驯化、所淹没。我同样尊重这样一种客观存在，但我的尊重不等于推崇，而是正视问题。我在尊重的同时会清醒地看到这些落后的价值理念无疑是反市场、反竞争、反科学、反民主、反人性、反创新的，无疑与全球经济一体化的时代精神背道而驰，因而需要逐步革新，转到新轨道上来。当然，这是一个艰巨的任务，而且是长期的。

现在，不少年轻的中国经理人不得不面对无力应对企业中越来越多的“80后”、E时代员工的尴尬，尽管他们有学历和能力，但总是被老资格阻止在门外，很难施展拳脚。“80后”、E时代员工明显有别于他们的父辈，他们自我、自主、自尊、自信，没有思想拘束，更没有那套“中庸理念”的约束，除非是在一流外企和高科技企业，这些人一时还难以踏上骨干行列，领导之位更是像天花板一样可望而不可即，这从一定意义上断绝了中国企业力争上游的希望。我们培养的人才胸中堆满了已经被中国社会几千年、海外华人几百年反复证明是无啥大用的知识，视落后为先进，拿腐朽当神奇，不以为错，反以为对，怎么可能再装进一点点我们所讲的西学？怎么可能再向前迈出半步？

青年人，一方面，认识问题使我们心明眼亮，全球经济一体化的首脑之术、首脑之法、首脑之道才应当成为中国企业的孜孜以求。应当以主动的文化改造鸣锣开道，由文化改造到中国人的习惯改造，由习惯改造到中国企业的管理进化，义无反顾，一往无前。另一方面，尊重又会使我们时刻保持一个清醒的头脑，不操之过急，不过火、过快于文化改造；尤其是在文化改造还未见成效的情况下，不能一下子全部运用拿来主义的手法，一步到位，全盘引进发源于欧美社会的现代企业管理，即使在管理科学的层面也不例外；文化改造必须与管理进化协调一致，一步一个脚印，循序渐进。

另外，现阶段以扬弃的态度对待广义的西学固然不错，但应当明白，扬弃是取舍时的扬弃，不是学习时的扬弃。学习时必须全盘，只有全盘地学，才能全面、完整地理解广义的西学，也只有全面、完整地理解了广义的西学，取舍时的扬弃才可能中肯而准确，这一点特别容易引起国人的误解。

第三章“赢”的管理模式（5）

中国式管理的局限还会有一些，恕不一一列举，相信我的条分缕析已经能让明智的读者做出一个正确的判断来。从正面来说，我也得承认，一个不费吹灰之力就在大陆企业界惊起“哇”声一片的“中国式管理”虽然有局限，但不是一无是处，而是有其深刻功力的：

一是曾先生不但入木三分于中国人情世故的洞察，而且表述起来绘声绘色，很有感召力。公允地讲，曾先生的中国式管理对海峡两岸企业实际的熟稔，的确值得每一个矢志于中国企业管理的人士去学习——但不是照单全收，而是批判地学习。曾先生并没有被根深蒂固的中国古代的些许识人、育人、用人、驭人心得和政治治理体会所驯化，而是率先指出其不足，再大声地呼求改造，改造中国企业文化，改造中国的人情世故，适乎全球化之潮流，顺乎全球化之需要，那将是非常难能可贵和功德无量的。

二是在全球化竞争中处于弱势的绝大多数中国企业，内心有着强烈的自尊诉求。我们虽然有着悠久的历史和灿烂的文化，但如今却不得不屈居人后，不能延续老祖宗的荣光，所以从人之常情上讲就需要一定的精神慰藉来恢复内心的平衡，来增加自己继续前行的勇气。如此，凡是能满足中国企业狭隘民族自尊的，凡是能让中国企业感到有脸面的振臂一呼，总能在两岸三地引起应者云集。所以，中国式管理有点像一剂催中国企业于昏睡的麻药，有些人怕改革之痛，对麻药是有需求的。

三是中国社会旧习惯的力量、死人的力量大得怕人，客观上给类似于“中国式管理”中局限的部分滋生提供了温床。有形的传统农耕文化糟粕如小脚、辫子、太监、皇帝经过一次革命便可以荡涤干净，但无形的主流价值理念却不是一次、二次革命所能消灭得了的。

人们知道后发国家和企业不但有后发优势，而且有后发劣势，但是否进一步知道后发优势主要在硬件，而后发劣势主要在软件、在价

值理念的落后呢？后发国家和企业虽然在硬件的建设上无需像先发国家那样一步步由机械化、到电气化、到自动化、到信息化，可以一步跨入到信息化，但在软件、在先进文化理念的追赶上，却要比先发国家承受更高的落差，不能像先发国家一般深入内里，念念不忘。

因而，我一向认为，文化改造、习惯改造从来是，而且必然是每个后发国家面临的最大、最持久、最隐蔽的障碍！

二、赢的第一观念：做造钟师

一部《基业长青》到底令多少中国企业家竞折腰的详细情形我就不去赘述了，我仅仅希望读者诸君能够将关注的目光聚焦到全书的第一观念上来。何为《基业长青》的第一观念？作者柯林斯先生写有这样两段话：

“我们研究所得的第一要点，也就是本章的主题，是要说明高瞻远瞩公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个组织，一个会滴答走动的时钟……他们并非致力于取得高瞻远瞩领袖的人格特质，而是采取建筑大师的方法，致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质……他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”

“在你看完本书后，我们希望你记住四个主要观念，作为你今后管理生涯中思考的指导并传授给别人，这四个观念是：一、做造钟师，也就是做建筑师，不要做报时人。二、拥护兼容并蓄的融合法。三、保存核心、刺激进步。四、追求持续一贯的协调一致。”

显而易见，“做造钟师，而不是报时人”是贯穿《基业长青》始终如一的第一观念。个中的道理显而易见，既然全书研究的标题是基业长青，而基业又必定是企业组织的基业，离开企业组织这个实体，长青就没有存在的基础。那么，让企业成为一个真正意义上的组织，我把“造钟，不是报时”总结为基业长青公司的首要条件，或者说第一观念。

有关第一观念的因为所以，柯林斯先生已经在书中作了非常精辟的论述，我们只要顺手摘录上几段，以飨读者。

第三章“赢”的管理模式（6）

“如果你把公司的成功和某个成功的构想画上等号——很多企业人士都这样做。那么，如果那个构想失败了，你很可能会放弃公司；如果那个构想恰好成功，你很可能对它产生一种情感上的牵绊，并且在公司应该大力前进、追求其他目标时，还沉溺在那个构想中。但是，如果你把公司——而不是把实施一个特定的构想、或把适时利用一个市场机会——当成终极的创造，那么你会坚持下去，不管构想是好是坏，你都会超越任何特定的构想，向成为持久不坠的伟大制度的目标迈进。”

“乔治·威斯汀豪斯在产品方面是个高瞻远瞩的人才和多才多艺的发明家。除了西屋公司外，他还创立了59家公司。此外，他也有洞察未来的神通，预见出世界会采用比较优秀的交流电系统，不会采用爱迪生的直流电系统，后来事实果然如此。但是，拿西屋和通用电气的第一任总裁查尔斯·科芬相比，科芬没有发明任何产品，但是他提倡一个具有重大意义的创新，就是成立通用电气实验室，这个实验室号称‘美国第一个工业研究实验室’。乔治·威斯汀豪斯好比报时，科芬却是造钟；西屋最大的创造是交流电系统，科芬最大的创造是通用电气公司。”

“在1787年的立宪会议上，最重要的问题不是‘谁应该当总统？谁应该领导我们？谁是我们当中最聪明的人？谁是最好的国王？’绝非如此！美国的建国先贤们致力思考的问题是：‘我们能够创建什么样的程序，使国家在我们身后仍然能拥有很多优秀的总统？我们希望建立哪一种长治久安的国家？要靠什么原则来建国？国家应该如何运作？我们应该制定什么指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家？’托马斯·杰斐逊、詹姆斯·麦迪逊和约翰·亚当斯并不是具有高度魅力的‘舍我其谁’型领袖，绝非如此。他们是眼光远大的组织型人才。他们创建了一

部自己和未来所有领袖都应遵循的宪法，他们致力于建立国家，他们抛弃明君的模式，采取了建筑师的方法。他们是造钟的人！”

“要制造一种特定形态的时钟，而不是随意制造一种时钟，虽然在不同的高瞻远瞩公司里，时钟的形状、大小、机能、造型、年龄和促成时钟滴答作响的其他因素各不相同，但是我们相信，它们都拥有一组根本的特质。我们在后面的章节中会说明这些特质，现在要记住的要点是，一旦你的心态从报时转变为造钟，就可以学到构建高瞻远瞩公司所需的大部分事情。你不必坐待好运到来，就会得到一个伟大的构想；你也不必接受错误的观念，认为除非公司出现高瞻远瞩的魅力型领袖，否则不能成为高瞻远瞩公司。个中没有神秘的因素或深不可测的魔术，的确如此，一旦你学到基本要素，你和身边所有的人就可以开始努力工作，使公司成为一家高瞻远瞩公司。”

“我们请你考虑要做这样的重大转变，要把公司本身当做最终的创造，如果你正致力于构建和管理一家公司，这种转变对于你如何分配时间有重大的意义，要求你花较少的时间思考特定的产品线和市场策略，多花时间思考组织设计；要求你少花时间像乔治·威斯汀豪斯那样思索，多花时间像科芬、帕卡德和盖尔文一样思考；要求你少花时间扮演报时人，而多花时间扮演造钟师。”

中国有句俗语叫“铁打的营盘，流水的兵”。我将它稍作修改后放在企业的基业长青上就是“铁打的企业组织，流水的经理人、流水的产品”，先有铁打的企业组织，再有纷至沓来的、流水般的经理人和产品，大家想一想，是不是这样？让我们再一次牢记柯林斯先生的第一观念吧：做造钟师，而不是报时人！

三、赢的境界：三阶梯管理

第一阶梯的说法根源于我首创的三阶梯管理，三阶梯管理是第一阶梯赖以存在的理论前提。为对第一阶梯的真正内涵有一个全面准确的认识，现在，我们一道稍加细致地浏览一下何为三阶梯管理？

三阶梯管理的内涵：一个有序、开放、完整的现代企业管理系统，应是制度管理、情感管理、创新管理的梯进与融合。

图3-1 三阶梯管理

其中的第一阶梯即制度管理，以制度为管理的对象，旨在为企业建立简洁、高效的运行秩序，制度管理的要点在于一严二合理。注意，我这里讲的制度是广义的制度，指构成企业组织的全部刚性，包括了组织机构图、岗位图、人员编制、部门职责、岗位描述、责权利、纵向横向的指挥协调关系、工作流程、业务流程、标准、规章制度、守则等诸多要素。

其中的第二阶梯即情感管理，以员工的情感为管理对象，旨在从人之常情出发，关心员工生活，努力为其创造宽松、和谐的工作环境，增强企业组织与制度的亲和力，情感管理的要点在于一真二合理。

其中的第三阶梯即创新管理，以创新活动为管理对象，旨在激活员工的创新潜能，提升企业的创新能力，获得更多?新观念、新方法、新产品，创新管理的要点在于一反二合理。

梯进是由赋予了特定含义的制度管理、情感管理、创新管理依次上升而成的阶梯式结构。

融合是由位于三个阶梯之上的制度管理、情感管理、创新管理有机作用而成的一个整体。

第三章“赢”的管理模式（7）

1．三阶梯管理的理由

三阶梯管理存在有何理由？因为三阶梯管理符合了企业发展过程中的肯定&否定规律。

何为肯定&否定规律？我是这么看的：任何事物内部都包含着肯定和否定两个方面的对立，肯定方面是保持事物存在的方面，否定方面是促进事物灭亡的方面。肯定和否定两方面既对立又统一，两方面相互斗争的结果，使否定方面战胜了肯定方面，取得了支配地位，事物就转化到自己的对立面，事物的性质、特征和趋势也随之变化；否定是包含肯定的否定，是事物的自我否定，不是外力的强加；辩证的否定不是一次完成的，事物的发展经过两次辩证的否定，由肯定阶段到否定阶段，再到否定之否定阶段。

透过肯定&否定规律看三阶梯管理（图3-2）：制度管理旨在为企业构建一个高效率的组织，情感管理旨在培养员工对制度、对企业组织的情感，着眼于维护好企业组织，两者的珠联璧合构成了企业组织的肯定方面；创新管理旨在提升企业的创新效率，使企业不断地否定自己，超越自己，永续经营，构成了企业的否定方面。制度管理、情感管理、创新管理的对立统一构成了企业组织内肯定方面与否定方面的矛盾运动。创新管理引发的新思想、新方法、新产品源源不断地使制度管理、情感管理中那些陈旧的条条框框和坛坛罐罐得到适时的淘汰，也就是企业的否定方面战胜了肯定方面，由肯定到否定，到否定之否定，企业因而有序中含无序，稳定中求发展，一步步地做大、做强、做长。

图3-2

二、三阶梯管理是马斯洛需求论在企业管理中的具体体现。

马斯洛需求论我已经有过介绍，这里有必要补充说明的是另一位著名的心理学家奥德费以马斯洛的五种需要为蓝本，把人的需要简化

为生存需要、相互关系的需要、成长发展的需要三个不同的层次。进一步的研究表明，梯进的三种管理与员工的三种需要之间存在着一一对应的关系：生存需要对应于制度管理；相互关系的需要对应于情感管理；成长发展的需要对应于创新管理（图3-3）。

图3-3

制度管理以广义的制度为对象，以构建一个高效率的企业组织为目的。制度管理越严密，企业组织的效率越高，说明单位时间内的产出越多，全员劳动生产率越高。劳动生产率高了，员工的收入也水涨船高，腰包越来越鼓。腰包一鼓最先体现在衣食住行性的需要得到满足，得到越来越充分、越来越有品质的满足。如此，我们说制度管理的高效首先对应了企业员工的生存需要。

情感管理以员工情感为对象，以培养员工对企业组织的情感为目的。情感管理内在包含了员工怎样妥善处理上下左右的关系、与客户的关系、与家庭成员的关系等。如此，我们说情感管理的宗旨正好对应了企业员工的相互关系需要。

创新管理以企业创新为对象，以提升企业的创新效率，以不断地超越自己为目的。企业创新总要体现在具体员工主持或参加的创新活动上，成功的创出前所未有、独一无二的新既使员工尽享同事、同行的尊重和喝彩，又让员工拥有着至高无上的感觉，找到自己的价值。如此我们说创新管理的努力正好对应了企业员工的成长发展需要。

2．恩格尔系数标杆

三阶梯管理顺应了以恩格尔系数为标杆的社会经济发展。

将恩格尔系数分成高、中、低三个等级，则相应的市场经济社会也有初级、发展、成熟三个阶段，我们接着发现：高位的恩格尔系数对应于生存需要和制度管理；中位的恩格尔系数对应于相互关系的需要和情感管理；低位的恩格尔系数则对应于成长发展的需要和创新管理（参见图3-4）。

图3-4

恩格尔系数处于高位，多数居民家庭收入中(或总支出中)用来购买食物的支出所占的比例最大，其主流需要为生存的需要，它表明全社会的经济发展水平还比较落后，其主要任务在于怎样通过提高劳动生产率，增加产出去满足居民的衣食住行性需要。如此的现实需要反映在企业管理史上，势必将理论研究的注意力集中于以构建一个高效率的企业组织为己任的制度管理，也就是高位的恩格尔系数对应于初级的市场经济社会，对应于生存的主流居民需要，对应于制度管理。客观的企业管理史正是这样，其代表人物、代表作为泰罗的《科学管理原理》，法约尔的《工业和一般管理》。

恩格尔系数处于中位，多数居民家庭收入中(或总支出中)用来购买食物的支出所占的比例明显下降，其主流需要为相互关系的需要，它表明全社会的经济发展水平提升较快，居民丰衣足食，其主要任务在于怎样让居民过得温馨惬意，快乐开心，有情有调。如此的现实需要反映在企业管理史上，势必将理论研究的注意力集中于以培养员工对企业组织的情感为己任的情感管理，也就是中位的恩格尔系数对应于发展的市场经济社会，对应于相互关系的主流居民需要，对应于情感管理。客观的企业管理史正是这样，其代表人物、代表作为梅奥的《工业文明史中人的问题》，麦克雷戈的“X理论——Y理论”。

我们常说的小资情调可以作为这种对应关系的佐证。为什么说小资情调，而不说蓝领情调或大资情调？小资不多不少的收入水平使之既不必像低收入的蓝领那样，整天为了一日三餐而累死累活，吃饭第一，活命第一，顾不上情调；也不能像财大气粗的大资那样，满脑子的事业，满嘴的成败得失，无暇他顾。小资论钱有点小钱，衣食无忧；论时间精力多的是，远大的志向谈不上，只好寄托于卿卿我我，缠缠绵绵。“竹林七贤”之一，西晋人王戎的一段话，则更是小资情调的最好说明，虽然那年月还无所谓小资，但情形是一样的。王戎死了幼子万子，山简前去看望他，王戎悲哀得无法自制。山简说：“只不过是抱在怀中的小东西，哪至于伤心成这样呢？”王戎说：“最上等的圣

人忘掉了情爱，最下等的众人谈不上什么情爱；最能集注情爱的，正在我们这些人身上。”可见，小资是中间的一类人。

第三章“赢”的管理模式（8）

恩格尔系数处于低位，多数居民家庭收入中(或总支出中)用来购买食物的支出所占的比例降到最小，其主流需要为成长发展的需要，它表明全社会的经济发展水平已很高，一个庞大的中产阶级宣告诞生，其主要任务在于怎样使居民张扬个性，尽现风采。如此的现实需要反映在企业管理史上，势必将理论研究的注意力集中于以提升企业的创新效率，超越自己为己任的创新管理上，也就是低位的恩格尔系数对应于成熟的市场经济社会或知识经济社会，对应于成长发展的主流居民需要，对应于创新管理。客观的企业管理史正是这样，创新管理方兴未艾，严格意义上的代表人物、代表作虽然没有，却可以暂用熊彼特的《经济发展理论》充当。

恩格尔系数由高到低，社会经济发展水平由低到高，居民的主流需要由生存到成长发展，企业管理理论的研究由制度管理到创新管理，一步一个台阶，一共三个台阶，合在一起就是三阶梯管理。

3．三阶梯管理的应用

以企业管理咨询为例，三阶梯管理是最有效的。

首先，它很全面，制度管理、情感管理、创新管理三大阶梯缺一不可，构成了企业管理的所有问题。

其次，它合理，构成三阶梯管理的三大阶梯就是我们所讲的制度管理、情感管理、创新管理，很好地体现了一严二合理、一真二合理、一反二合理的理念。

再次，它很顺畅，三大管理阶梯依次梯进时是遵循了由制度管理，到情感管理，到创新管理的先后顺序，逐步往上。

最后，它很有活力，三阶梯管理的重心以及三大管理阶梯之间围绕重心所展开的匹配，符合不同企业不同发展阶段和不同员工职业生涯不同时期的特点，是变化的。

浏览过三阶梯管理也就把握了第一阶梯，以及第一阶梯在整个三阶梯管理大系统中的地位和作用，它将在今后的企业中被广泛应用。

四、赢的思维：以变应变

1．根基：在中国企业牢固树立法治

虽然从严格的法的概念上讲，企业还谈不上所谓的法和法治，但由于法治一词听起来比较的通俗易懂，况且就目的而言，讲企业法治和讲制度治企业并没有两样，因而借用一下也无妨。企业法治显然不是一个容易界定的概念，见仁者有，见智者也有，但无论如何，以下三点要义却是谁都需要承认的共识：

一是企业组织中的权力职能划分不是由某个人随随便便地说了算，而是由制度事先规定好，是“君权法授”、“君权制度授”而非“君权神授”、“君权自我授”；未按规定的组织程序，任何人任何时候都不能凭他一个人的主观意志去增加或减少自己的职权。

二是权力制衡，企业组织内无一权独大、至高无上的权力，无不受监督、不受制约的权力；企业组织内的权力设计原则是以权力制约权力，以相互平行的，无高低、大小、从属之分的权力制约权力。

如果有一权独大，则一权独大前提下的，以权力制约权力依然会流于空谈。像我国盛唐时期的中央政府中，当时的朝政主要分掌在三省，即中书省管决策、尚书省管执行、门下省管审核。粗看之下这种三权分掌的治理结构与当代宪政民主里的立法、司法、行政三权分立颇有几分相似，但是由于我们老祖宗的三权分掌是建立在一权独大的皇权帝制之上，所以根基不稳，一切随个人的意志转移而转移，不可能立之于长久，因此与当代宪政民主里的三权分立有着本质的差别。还有像台湾企业中常见的只对老板一人负责，直属于老板的监察机构，表面看，这样的监察机构与除老板之外的行政、业务部门处于一种对等平行的地位，能做到以权力制衡权力，但缘于对老板自身约束的软弱无力，而老板自身又不可能是百分之百的耳聪目明，又不可能不受企业中种种非正式渠道意见的左右，顶真碰硬的很可能由于得罪

的人多，成为众矢之的，被三人成虎，众口铄金，进而削弱到监察的功效。

如果不是以平行的，无高低、大小、从属的权力制约权力，则权力制约会形同虚设。当监督人处于被监督人的领导之下，监督人的功名利禄受决于被监督人的时候，怎么能够要求监督人去大义灭自己的功名利禄，去和被监督人丁是丁，卯是卯呢？除非监督人是不食人间烟火，无衣食住行性的泥塑木雕。

三是凡事有制度可依，有制度必依，违制度必究。企业最高领导人可以按既定的程序、规则去修改不合时宜的制度，但不能随心所欲地去否定制度，抛开制度；可以在制度的框架内发挥自己的创造精神，但不能把自我凌驾于制度之上。即使碰到不可预见的突发事件也不例外，像突发事件的认定标准、突发事件的报告制度、突发事件的处理流程、突发事件的处理预案、突发事件处理情况的评估总结等都应该有章可循。

第三章“赢”的管理模式（9）

企业法治有治理层面上的法治和管理层面上的法治之分，第一变革中所讲的法治根基主要在于治理层面上的企业法治。我们完全可以这样看，企业只要种下了治理层面上的法治龙种，自然就会获得管理层面上的法治龙子、法治龙孙。拿龙生龙、凤生凤来形容治理层面与管理层面的法治关系再恰当不过，在企业不存在人治的治理层诞生了法治的管理层，上梁不正下梁歪；或者法治的治理层诞生了人治的管理层，上行下效，上行下不效，下就没有立足之地。

在企业的法治建设中，龙生龙、凤生凤的规律固然是千真万确，但这并不意味着企业的第一变革只要抓住了治理层面的龙种，就可以置管理层面的人治于不顾。我们讲的是变革，变革是什么？变革就是在企业的遗传基因中革去原来非法治的杂种、野种。非法治的杂种、野种一旦种下，要革除它就不再是当初单纯的一粒杂种、野种，而是杂草丛生，野草遍地。说得具体一点，就是在企业治理层面一旦形成了人治的主权威，在企业的管理层必定会产生一个与之匹配的人治的次权威。要革除它，一定有一大帮强有力的，依附于人治的主权威的利益相关者来群起而阻之。第一变革不只是治理层面的事，不是说只要在治理层面实行决策权、执行权、监督权分立就可以马到成功。这是一个复杂的系统工程，好比将一幅平庸的图画修改成上品，其修改理当是全面的审视与调整。

2．由来：第一位、第一难的变革

从第一观念的推崇到第一阶梯的介绍再到第一变革的提出，既有一脉相承的一面，也有步步深入的另一面。

一方面，第一观念的造钟类同于组织建设（即“高瞻远瞩公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人，他们主要致力于建立一个组织，一个会滴答走动的时钟”）；第一阶梯的制度管理一样等同于组织建设（即“制度管理所讲的制度是广义的制度，指构成企业组织

的全部刚性”）；第一变革所要奠定的法治根基，虽然不能等同于组织建设，但却是制度管理的头道难关，因而也是组织建设的头道难关，企业的组织建设只有突破了这一关，才可能建立起一个真正意义上的组织。可见三者是一脉相承的。

另一方面，第一观念首先从理念培育的角度来倡导组织建设，将组织建设视为基业长青的第一要务；第一阶梯紧接着由理念转向行动，将制度管理当做企业组织构造的第一步骤；第一变革又更进一层，把第一观念、第一阶梯与中国企业组织建设的具体实际相结合，指出中国企业组织建设的头道难关在牢固确立起法治的根基。可见三者是步步深入。

一脉相承也好，步步深入也罢，目的都不外强调现代企业管理的原点在组织建设，强调中国企业与世界接轨的头道难关在建立法治，都是在为全书的主题——中国企业的第一变革的闪亮登场而千呼万唤。如此，第一变革中的第一至少是序列意义上的第一和困难意义上的第一两层含义的集合，可见，第一变革很不容易。

（1）序列意义上的第一

中国企业品牌建设的困局在于第一变革的缺少。要论企业对牌子的重视，世界上恐怕没有哪一个国家能比得上中国。中国人对名号、名份、名器之类的玩艺历来具有莫大的热情，中国企业做梦都希望自己拥有一个令无数消费者乐此不疲的金字招牌。因而，在中国企业界屡见不鲜的情景是急如风火的老板千方百计、百计千方地请来摇头晃脑的策划高人，于苦思冥想、搜肠刮肚之余奉上种种匪夷所思的奇方异术，一番不惜血本的地毯式的广告轰炸，速推出一个有“牌”无“品”，有知名度无美誉度的字符图腾。为什么无品、无美誉度？因为品、美誉度的建立有赖日积月累的优质服务，有赖靠制度、流程、考核，靠制度管理做强大后盾下的优质服务。一言以蔽之，没有第一变革的法治根基，就没有中国企业的品牌建设。

中国企业文化培育的困局在于第一变革的缺少。早年老板们由于对企业文化培育的认识较为模糊，选几个流行的名词和标语往墙上一刷，然后大会小会上起劲地讲，大报告小报告中卖力地写，就成了所谓的企业文化培育。其中的佼佼者也不过是比别人多一些统一的服装、统一的形象设计。近两年老板们对企业文化培育的认识已非常到位，都懂得企业文化的培育分三个层面，都懂得需要将文化理念体现于制度，靠制度去强化、固化、物化。按理这时的企业文化培育总得有所收获了吧？但形势依旧不容乐观，因为靠制度强化、固化、物化的前提在制度管理，而制度管理又是那般的千难万难。还是一言以蔽之，没有第一变革的法治根基，就没有中国企业的文化培育。

中国企业执行力打造的困局在于第一变革的缺少。在人治氛围浓厚的中国企业，一方面人人唯人是从而非唯法是从，上级指令会不会被下属执行，以及执行的程度如何主要凭上?级之间的关系和面子，关系硬、面子大的就执行，反之就不执行，就一推二拖三敷衍，不了了之；另一方面凡事该不该做、该怎样做、做得好坏全凭高度集权的老板一个人说了算，员工既无做事的动力，也无做事的能力，甚至连单独承担责任的机会都没有，执行力不弱才怪。

中国企业对执行力的打造常常靠洗脑，靠反复宣讲《致加西亚的一封信》、《没有任何借口》之类的书籍，老板们自以为是地以为，只要将员工变成唯命是从、“叫他上东不上西，叫他打狗不吆鸡”的奴才，企业的执行力打造便功德圆满。这种形式的执行力打造不免会使企业陷入一道恶性循环的怪圈：老板的个性越强→人治的陋习越重→对执行力的渴望也越强→企业实行愚民式的洗脑策略越厉害→内部的人际关系越复杂→企业的执行力越弱。仍然是一言以蔽之，没有第一变革的法治根基，就没有中国企业的执行力打造。

中国企业IS9000质量认证的困局在于第一变革的缺少……

中国企业以人为本的管理引进的困局在于第一变革的缺少……

我们还可以一直地举下去，营销管理、生产管理、质量管理、技术管理、员工管理、战略管理等不胜枚举，总之，中国企业所做的，一切旨在与世界接轨的变革努力的功败垂成或胎死腹中，其最终原因都能够一一追溯到第一变革的缺少上来。第一变革之于企业犹如消化吸收系统之于人类。一个消化系统良好的人，吃什么吸收什么，补什么；一个消化系统失调的人，无论吃什么都于身体无补，吃五谷杂粮，拉稀；吃山珍海味，拉稀；吃什么，拉什么，统统拉稀，拉得一塌糊涂。

中国企业第一变革的门槛迈不出，制度管理迟迟不到位，消化吸收欧美现代企业管理的机制不具备，不管输进去什么样的管理科学和艺术，到头来都会由于消化吸收系统的毛病而异化为不伦不类的半吊子。半吊子不是欧美现代企业管理的错，而是缺乏第一变革的错。第一变革虽然不能解决中国企业的所有问题，但第一变革是解决所有问题的第一步，所有问题的解决一定离不开第一变革这个大前提。没有这个大前提的时候，吃进去十分欧美现代企业管理的药力，只能见到三分的功效；有了这个大前提的时候，吃进去十分欧美现代企业管理的药力，有可能得到十二分的功效。

对于第一变革之于中国企业的先决性，我还想再举两点史实和一点现实来加以明证：

第一例，秦国的后来居上和天下一统是商鞅、李斯的胜利，是法家、法治的胜利。商鞅、李斯施行的建立在君权人治基础上的法治，尽管不能和现代国家实行的法治相提并论，但拿来与中国农耕社会的人治相比，已具有相对的先进性。春秋战国时代，诸子百家，形形色色的治国方略和学问主张都曾被大大小小的邦国不同程度地接纳，都曾有机会经受过实践的检验。但最后能以无可辩驳的业绩向世人证明，唯有自己才是富国强兵的不二法门的却只有法家，只有法家的商鞅、李斯，以及更早的李悝。虽然李悝、商鞅、李斯实行的法治还不是我们所讲的法治，但相对于儒家、道家、墨家而言，他们已有了长

足的进步，因而能够让偏居一隅的秦国和先前的魏国在大争之世中脱颖而出。

第二例，历朝历代的开国皇帝都有修理元老功臣的惯例，勾践、刘邦、李世民、赵匡胤、朱元璋概莫能外。开国皇帝修理元老功臣的原因很复杂，既有源于皇帝一方的过河拆桥、薄情寡义、“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏”、可以共患难不可以共富贵、如赵匡胤般担心别人什么时候一样被属下皇袍加身，也有出自元老功臣一方的居功自傲、目无朝纲、作奸犯科等，而后者往往被世人的同情心所遮蔽。皇帝马上打天下时，元老功臣们只要能征善战，懂得军令如山倒就行，其他的吃喝玩乐、烧杀抢掠、礼节礼貌都是生活小节，都可以忽略不计。但皇帝马上治天下后的情况就完全不同了，在社会的基本面上，开国皇帝必须拿出一套规章制度来维持，否则，国将不国，一切就会乱了套，新朝就会重蹈前朝天下大乱的覆辙，就会把费尽九牛二虎之力才弄到手的天下拱手于人，如李自成。这显然是任何一个明智一点的开国皇帝所不愿看到的。新朝确定王法根基的阻力不可能来自基层的平民百姓，平民百姓不遵守王法很好办，“咔嚓”一声杀头了事。敢于和新朝王法叫板的，必定是那些在新朝王法面前有所依、有所恃的元老功臣，他们和新朝王法的最高裁决者——开国皇帝是从小在一块穿开裆裤长大的兄弟，在一道大块吃过肉，大碗喝过酒，甚至一次次一起从死人堆里爬出来。在他们看来，天下都是大家伙儿一刀一枪拼出来的，还怕什么王法不王法，“老子就是王法”！这类不能识时务，不能与时俱进的元老功臣，在开国皇帝铁定了心要确立新朝王法根基的那一刻，其大限便为期不远了。

第三例，华人社会的企业现实。有人说华人社会也有一些重量级的大企业，像李嘉诚、王永庆的企业，而他们的企业治理和管理未必就符合于真正的法治，这又是为何呢？依照我的看法，首先他们的人治属于一种高级阶段的人治，属于明君式的人治，这种高级阶段的人治相比于那种低级阶段的人治来讲，其进步之处在于他们的基本面和

操作层已大致做到了按规章制度办事，可称为矮子里面的将军，大矮子因而鹤立于一群小矮子?其次在于他们所处的东方式的、政商关系复杂的、不完全竞争的市场环境，他们的大企业是独特的市场环境的产物，跳出这样的市场环境，华人，包括欧美社会的华人，在大企业的缔造方面似乎并无值得一提的建树，仅有的一个宝贝王安（美国王安电脑），还是昙花一现，二世而亡。欧美的大企业来到华人社会依旧是大企业，而华人的大企业一进入欧美社会就风光不再，谁优孰劣，一目了然。再次，如同明君是农耕社会的稀缺人力资源，难以复制传承的道理一样，华人社会诞生的大企业也难以复制传承，今天超人老板在，企业在，明天超人老板亡，企业亡。清末的胡雪岩可算是不折不扣的企业超人，但胡雪岩的企业治理管理观能作为现代中国企业效法的楷模吗？不能！以此类推，香港的李超人、台湾的王超人的企业治理管理观均不能作为当代中国企业效法的楷模。

（2）困难意义上的第一

第一变革说穿了就是由大权独揽的一个人随心所欲地治理，转变成以权力制约权力的多个人、多个部门按规章制度治。因而，在第一变革中首当其冲的不是别人，而是手握企业大权的最高领导人，是太岁头上动土、老虎嘴上拔毛，这就决定了第一变革的难度既非欧美企业法治状态下的管理变革，又非中国企业内的其他变革可以同日而语。

欧美企业法治状态下的管理变革，如供应链管理、客户关系管理，其难点主要在观念的转变，不在于执行。他们已经树立的法治权威能确保企业员工即使在不理解的情况下，也能将新的变革措施付诸于行。套用两句官话，他们理解的执行，不理解的也会执行；执行不执行是法治观念的问题，执行得好坏是对新管理的观念、个人能力的问题。第一变革就不同了，其困难是双重的，不但在观念，而且从头到尾都会碰到不予执行的障碍。第一变革的对象是人治，而人治的特

点就是认人不认法，在人治的障碍没有得到有效克服前，有关第一变革的执行也不会例外。

中国企业人治状态下的其他变革，如部门间的职权调整、工作流程的重新设定，其难点虽然也是双重的，也会碰到执行的障碍，但终究有手握企业大权的老板做变革的后盾，全部的障碍都可以因为他的一句话、一个命令而烟消云散，部门、岗位上的意见再大，也只有乖乖执行的份，要不卷铺盖走人。第一变革则不然，第一变革的第一难点在手握企业大权的老板自身，企业内部没有任何一个人有资格、有能量去动一下老板的奶酪。打个不恰当的比喻，水平相当的两个人下象棋，吃掉对方一两个子容易，但要将住对方的军，并且把对方将死就不容易。

第三章“赢”的管理模式（10）

更不容易的还在后头，在看不见的人心深处。卡耐基说人性的弱点之一是喜欢听好话；中国也有类似的俗语像“话不投机半句多，酒逢知己千杯少”。什么叫说话投机呀？你讲话，我一旁不停地点头称是，不停地表示欣赏，你就会兴奋不已，滔滔不绝地一直讲下去；反过来，我不是摇头，就是冷笑，你还有兴趣继续讲吗？没有。尊重和自我实现感是马斯洛五个层次需要中的最高需要，尊重和自我实现感又是什么呀？你大权（包括技术、学术、艺术等所有权威）在握，别人都有求于你，听命于你，毕恭毕敬于你，你呼风唤雨，你的设想、计划一一变成现实，你的成就感、满足感当然强。所以，我觉得人性的弱点也好、尊重和自我实现感受也罢，都无非在表明同一个意思，表明人都有自主、集权的天然倾向，我等芸芸众生之所以不集权，是因为无权可集，有权可集时，一样要集中的。这一点，就连新经济的带头人比尔·盖茨也不能免俗。

微软高级副总裁约翰逊回忆道：“所有事情都要去找盖茨或者鲍尔默。结果做事速度开始慢了下来，而且大家不清楚某件事情如果鲍尔默不同意，还要不要去找盖茨。”……不争的事实是盖茨喜欢公司的这种组织方式，自上而下，由他做主。他喜欢插手去管公司各方面的事务。他创造出中心辐射的组织结构是事出有因的，因为他喜欢它带给他的凌驾于他人的权力，分散意味减少权力。

真皇帝喜欢君临天下的感觉不必谈，就是张铁林等演员，明知道自己在演戏，不是真做，也会不自觉地演出感觉、演出脾气来。擅演大清皇帝的张铁林曾一语道破演技秘诀，“当群臣跪伏于前，山呼‘吾皇万岁、万岁、万万岁’时，我的皇帝感觉就有了。”

正因为包括企业最高领导人在内的人都有自主、集权的天然倾向，所以我们才在自觉第一变革乃当务之急的同时，深感其不易，深感其为中国企业第一难！

3．适用对象：走最适合自己的路

这个对象就是——一切有志于在全球经济一体化的大潮中力争上游的中国企业。

郭沫若先生在他的《甲申三百年祭》中，曾有一段记述李自成作风民主的文字："他（指李自成）很能纳人善言，而且平常所采取的还是民主式的合议制。《北略》卷二十载'内官降贼者自宫中出，皆云，李贼虽为首，然总有二十余人，俱抗衡不相下，凡事皆众共谋之'。"

我自然不怀疑此类史料的真实性，因为它符合了一般的人情世故。处在马上打天下年代的李自成经常会面临凶多吉少的险恶形势，前有官兵挡道，后有友军追赶，一旁还有虎视眈眈的清兵伺机而上，躲不完的明枪暗箭，避不尽的腥风血雨，要钱没钱，要官没官。各路英雄豪杰和一帮子难兄难弟凭什么提着脑袋跟着他？还不全为一个指望，指望着革命成功后能跟着他图个出身，捞个功名，博得个一官半职，也好回家去光宗耀祖，封妻荫子。

因而，那种情境下的李自成，如果连基本的礼贤下士、从善如流、身先士卒、同甘共苦都做不到，弟兄们还能指望什么？还不如趁早另投明主，远走高飞。如此，他又拿什么去趋利避害，化险为夷，克敌制胜？所以，不单是李自成，刘邦、朱元璋、洪秀全等人，甚至只要在中国历史上弄出点规模气候的农民，都有过博采众长、兼听则明的事业成长期。

问题不在处于事业成长期的李自成们有没有民主的作风，而在于进入事业成熟期后的他们，为何不能将民主的作风进行到底？

我上穷秦汉下明清，蓦然回首，原因竟在中国社会特有的从民主到集权的演变机理！我另举虚拟的集刘邦、朱元璋、洪秀全、李自成之大成的农民领袖王自成为例：

他因为生而知之，或失败后痛定思痛而知之，较之其他的竞争对手更能笼络人才，更能听得进不同意见，所以，上下同欲，众志成

城，渐渐在竞争中占据了主动，以至后来捷报频传，胜利的消息一个挨着一个。

一个挨着一个的胜利，如果是放在法治传统悠久的社会，虽然也能为领导人赢得巨大的尊重和自我实现，但决不能让他因之而成神成圣。再辉煌的战绩，哪怕是货真价实的百战百胜，在法治社会看来都只能代表过去，不能代表未来。不但不能代表未来，而且按照法治社会的领导周期理论，越是百战百胜的领导人，到后来越是有必要下课。法治社会推崇法，不推崇人，人永远不能高于法，人如果比法高，法治的根基就会动摇。

一个挨着一个的胜利，现在是放在人治文化源远流长的中国社会，王自成赢得的就不只是巨大的尊重和自我实现，并且还有非同凡响的神圣。中国人治文化推崇人，虽然也讲法，但更强调人，并且讲法在暗处，强调人在明处。中国人治文化强调的人不是一般意义上的凡人，凡人没有充分的理由让天下苍生无条件地服从于他，而是高高在上的完人、神圣。神圣一贯正确，?来正确，一句顶一万句；神圣垄断着真理，真理在神圣手中；在神圣面前，天下苍生只有顶礼膜拜的份，没有独立思考和怀疑的份。

如果说处于事业成长期的王自成，尚且由于不时的挫折失利，其个人的品德能力要受到将士们的考量，而不具备成神成圣的条件，那么当一个挨着一个的胜利纷至沓来的时候，则万事俱备，只待与中国人治文化的一拍即合了。

而中国人治文化的嗅觉也着实灵敏，手段也着实了得，一方面它总能在适当的时机，加工创作出适当的故事民谣，把全起义军全社会的目光聚焦在适当的王自成身上。

“按王伟人提出的方针办，起义军就不断地从成功走向成功；中途背离了他的路线，失败的厄运则如影随形，正反两方面的经验教训反复告诉我们，只有坚持了王伟人的领导，我们起义军的事业才会充满生机和活力。”

“王伟人用兵如神、神机妙算、神鬼莫测、战无不胜、横扫千军卷如席、试看天下谁能敌？”

“王伟人根红苗正、少有大志、英雄自古出少年呀……王伟人公而忘私、舍己救人、废寝忘食、夜以继日、鞠躬尽瘁、扶老携幼、古道热肠、吃苦在前享受在后、六亲不认、一身正气、两袖清风噢！”

另一方面它还能拿出适当的办法，将一切不能和王伟人保持高度一致的不识时务分子，排除在起义军的阵营之外。

张参军因为上个月在公开场合，发表了几句有违王伟人重要指示精神的讲话，这个月便以身体不适为名淡出了核心参谋层。

王将军由于两天前在内部座谈会上，一不小心说出了王伟人当年折戟沉沙的真相，今天上午就被调离原岗位另有任用。

故事越传越多，民谣越传越神，思想越来越统一，队伍越来越纯洁。如此，用不了多久，原来有着七情六欲、血肉丰满的凡人王自成真的就成了无欲无求、刀枪不入的神圣王伟人。

王自成成神了，以往那种“王贼虽为首，然总有二十余人，俱抗衡不相下，凡事皆众共谋之”的情形消失了，代之而起的是一班峨冠博带的文臣武将，毕恭毕敬地紧密团结在以神圣王伟人为核心的新王朝周围，除了举双手赞成，就是全体一致鼓掌通过。

刚开始走上神坛的王自成或是出于觉悟，或是出于习惯，偶尔也会诚恳地要求老伙计们一如既往地知无不言，言无不尽，言者无罪，勇于指出自己的不足。可不知为什么，每逢这种场合，老伙计们要么推聋装哑，要么顾左右而言他，实在被逼无奈时，也不过重弹一句“你最大的缺点就是太不懂得珍惜自己的龙体”的老调。后来王自成又试了几次，眼看仍无大的改观，就不再坚持，内心寻思着：“这般光景，想不搞一言堂，想不一个人说了算都不可能了。”再后来，也就泰然自若，心安理得了。

王自成从民主到集权的演变由此画上句号。

考察过中国社会特有的从民主到集权的演变机理，弄清了它“特”在中国社会传承几千年之久的人治文化，我们就能够理解为什么第一变革的适用对象，会涵盖一切有志于在全球经济一体化的大潮中力争上游的中国企业。

为直观起见，我们不妨把虚拟的农民起义军、领袖王自成，比作中国企业和中国企业家；把农民起义军从揭竿而起到胜利的消息一个挨着一个，比作中国企业（无论民营国有、无论独资股份、无论上市与否的所有中国企业）从白手起家或比死人多口气到一次创业成功或起死回生；把农民起义军问鼎天下之举，比作中国企业于全球经济一体化的大潮中力争上游。

这么一比，问题就显得格外的简单明了。试问，有多少中国企业、中国企业家在他们一次创业成功或起死回生后，能有效抵御住中国人治文化的侵扰，而不发生从民主到集权的蜕变？我的观察是万分之九千九百九十九，剩下的一个仍然是独善其身于中国人治文化的云遮雾绕之中，仍有时时警醒自己的必要，所以我要说，第一变革——中国企业与世界接轨的第一堂课，没有谁可以成为例外。

第三章“赢”的管理模式（11）

中国人治文化的力量太强大了，它对中国企业的影响是全方位、全天候的，不但企业家、老板，而且普通员工、经理人、社会公众、利益相关者无不从小被耳濡目染，潜移默化。历史上的日本、韩国、越南等一些处于中国周边的近邻，虽然一样长时间接受过中国人治文化的辐射，甚至是强烈的辐射，但毕竟是边缘，改变起来相对容易得多。不比中国大陆，是人治文化的大本营，流毒特别深，改变起来特别难。中国大陆自孙中山推翻清王朝的那一刻起，就致力于建立一个法治的社会，迄今为止快一百年了，依旧任重而道远。如果说社会宏观层面的法治建设已不容乐观，那么在企业微观层面，则更加令人担忧，说得严重一点，相当一部分的中国企业还停留在封建小堡垒的阶段。我想，这也正是各式各样的宫廷斗争剧、王朝更迭剧、忠臣奸臣剧长盛不衰于中国大陆的深层社会基础吧！